VOLUME

5

ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA
LÉIA MARIA ERLICH RUWER
PRISCILA REZENDE DA COSTA

(ORGANIZADORAS)

Editora Poisson

Elizângela de Jesus Oliveira
Léia Maria Erlich Ruwer
Priscila Rezende da Costa
(Organizadoras)

Administração Contemporânea
Volume 5

1ª Edição

Belo Horizonte
Editora Poisson
2025

Editor Chefe: Dr. Darly Fernando Andrade

Conselho Editorial

Dr. Antônio Artur de Souza – Universidade Federal de Minas Gerais
Ms. Davilson Eduardo Andrade
Dra. Elizângela de Jesus Oliveira – Universidade Federal do Amazonas
MSc. Fabiane dos Santos
Dr. José Eduardo Ferreira Lopes – Universidade Federal de Uberlândia
Dr. Otaviano Francisco Neves – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Dr. Luiz Cláudio de Lima – Universidade FUMEC
Dr. Nelson Ferreira Filho – Faculdades Kennedy
Ms. Valdiney Alves de Oliveira – Universidade Federal de Uberlândia

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238

Administração Contemporânea – Volume 5/ Organização: Elizângela de Jesus Oliveira, Léia Maria Erlich Ruwer, Priscila Rezende da Costa – Belo Horizonte MG: Editora Poisson, 2025

Formato: PDF
ISBN: 978-65-5866-495-6
DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6

Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia

1. Administração 2. Gestão. 3. Produção I. OLIVEIRA, Elizângela de Jesus II. RUWER, Léia Maria Erlich III. Costa, Priscila Rezende da IV. Título

CDD-658

Sônia Márcia Soares de Moura – CRB 6/1896

O conteúdo deste livro está licenciado sob a Licença de Atribuição Creative Commons 4.0.
Com ela é permitido compartilhar o livro, devendo ser dado o devido crédito, não podendo ser utilizado para fins comerciais e nem ser alterado.

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

Esse e outros títulos podem ser baixados gratuitamente em www.poisson.com.br
Entre em contato pelo contato@poisson.com.br

SUMÁRIO

Capítulo 1: O desafio da Neutrox no mercado de *hair care* brasileiro 06

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha, Rodrigo Guimarães Motta

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.01

Capítulo 2: Um estudo do planejamento estratégico na administração pública municipal: uma revisão sistemática 19

Marcos Eduardo Fontes Negreiros, Antônia Amanda Alves Pereira Moreira, Laércio Ramon da Silva Nascimento, Marcelo Silva Cavalcante, Stefanny Kelly Coutinho Ferreira

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.02

Capítulo 3: A prospecção tecnológica com base em patentes como instrumento para o desenvolvimento da caprinocultura no Brasil 35

Rhuana Deniziane Hortência de Lima e Silva, Giovanna Martins Wanderley, Ana Karolina Melo Oliveira Barros, Lenise Maria Parente Mota, Marcelo Barbosa Bezerra, Washington Sales do Monte, Francisco Silvestre Brilhante Bezerra

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.03

Capítulo 4: Parque Ecotecnológico Professor Sérgio Escorsim: um estudo sobre o Parque Tecnológico do município de Ponta Grossa 49

Lidiane Peres, Dayanne Marciane Gonçalves Szczepanik

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.04

Capítulo 5: Desafios e estratégias de superação do Burnout na perspectiva de administradores e outros profissionais 67

João Pinheiro de Barros Neto, Lettícia Pinheiro de Oliveira Barros

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.05

Capítulo 6: A percepção dos gestores sobre o SST – Saúde e Segurança do Trabalho e a implementação do eSocial 83

Thiago Lean Moreira Martins, Jusceliany Rodrigues Leonel Correa, Carine Cantine Ledur, Yva Paes de Barros

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.06

Capítulo 7: A necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade promissora para o alcance dos objetivos e para uma vida mais feliz 97

Leonardo Paes Xavier

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.07

SUMÁRIO

Capítulo 8: Compras *on line*: fatores influenciadores da satisfação dos clientes 105

Adriana Queiroz Silva, Angélica Conzatti Leite

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.08

Capítulo 9: Cultura ESG: como desenvolver uma cultura organizacional de sustentabilidade 123

Thais Dias Argolo

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.09

Capítulo 10: As adversidades geopoliticas e étnicas nigerianas em conflito com a nova paisagem de um mercado globalizado 135

José Carlos Santos Santana, Gregory Mendes Quintas, Flavia Palazzi de Souza

DOI: 10.36229/978-65-5866-495-6.CAP.10

Autores 156

Capítulo 1

O desafio da Neutrox no mercado de hair care brasileiro[1]

Camilla Rodrigues Netto da Costa Rocha
Rodrigo Guimarães Motta

Resumo: O caso traz o dilema da Gerente de *Marketing* e Inovação da Neutrox, Stephanie Lozano, que precisa estreitar o relacionamento com um público mais jovem, em todo o território brasileiro, na missão de rejuvenescer a marca, sem deixar de lado o caráter democrático da empresa e seu conhecimento e penetração em uma faixa etária mais elevada. Diante desse contexto, o caso da Neutrox tem como objetivo principal levar os estudantes a uma reflexão sobre possíveis soluções para que a marca em questão possa resolver sua problemática de crescer as vendas através da execução no território nacional. Para tanto, o caso retrata o percurso e o desafio profissional vivido por Stephanie, como Gerente de *Marketing* e Inovação da Neutrox, em vista de a protagonista enfrentar um mercado altamente competitivo, que contém *players* globais com altíssima capacidade de investimento, mas que, ao mesmo tempo, possui boas oportunidades de atuação e rentabilidade. A investigação é uma reflexão teórica que utiliza a metodologia do caso de ensino, criando condições e situações que exijam resoluções gerenciais reais por parte dos estudantes para experenciarem as dificuldades e os desdobramentos de suas ações ao administrarem um negócio. O caso pode ser aplicado em cursos profissionalizantes/técnicos, assim como na graduação e na pós-graduação que tenham como escopo a Administração, a Comunicação e Publicidade, a Propaganda e o *Marketing*. Por fim, o trabalho evidencia como o caso proporciona ferramentas para o empreendimento de um ensino baseado na prática que favorece a melhora da relação ensino-aprendizagem, auxiliando a formação de profissionais de excelência e futuros tocadores de negócios.

Palavras-chave: Caso de Ensino, Neutrox, Administração.

[1] Esta pesquisa foi publicada em uma revista científica e foi revisada para nova publicação. Referência: FARIAS, Victor Cecchini de; ROCHA, Camilla Rodrigues Netto da Costa; MOTTA, Rodrigo Guimarães. O desafio da Neutrox no mercado de *hair care* brasileiro. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 31 n. 3, p. 102-112, set./dez 2024.

1. O CASO DE ENSINO

1.1. INTRODUÇÃO

O caso de ensino em questão (caso-problema) percorre desde o início das atividades da Neutrox, que remete a cinco décadas atrás, passando por sua aquisição em 2011 pela Flora — empresa focada no ramo de higiene e beleza, pertencente à *holding* do Grupo J&F (que contém marcas como Friboi, Seara, Swift, entre outras) —, até os desafios enfrentados por Stephanie Lozano, Gerente de Marketing e Inovação, perante um mercado brasileiro de *hair care* profundamente competitivo e instigante.

A protagonista deste artigo, uma profissional com mais de dez anos de experiência em marketing (sua área de formação), tem demasiado apreço por trabalhar tanto com *branding* como com o desenvolvimento de novos produtos. A profissional enfrenta a necessidade de potencializar o conhecimento de marca da Neutrox e, portanto, gerar desejo de compra para, assim, crescer as vendas através da execução no território nacional. A escolha pelo Brasil caminha em consonância à sua área de atuação e perspectiva de expansão comercial.

Os desafios colocados pelo contexto de existência e história de uma marca pioneira em sua categoria (hidratação) nos auxilia a compreender as dificuldades impostas pelo mercado, ainda mais em um com tanta complexidade e concorrência, como aquele destinado à beleza e ao bem-estar pessoal — mas que também tem aspectos familiares e comunitários, já que o processo de autocuidado se relaciona com os demais integrantes do círculo familiar e de amizade que a pessoa frequenta —, como observado e vivido dentro do cuidado capilar.

Aproximando esse contexto mercadológico à circunstância geográfica que é preciso observar, o Brasil é um país continental, com mais de 200 milhões de habitantes, sendo estes de origens, características, perspectivas e madeixas diferentes. Além disso, não devemos esquecer que cada um desses aspectos evidencia uma adversidade própria, como a dispersão de mercadorias em um grande espaço, onde as ofertas de meios de transporte, como suas condições, são limitadas. Para exibir com maior transparência a dificuldade existente, tomemos como exemplo as diferentes formas de compreender o mundo e agir dos indivíduos, que, por sua vez, podem afetar a utilização dos produtos, fazendo com que, em alguns locais do país, exista a necessidade de maior explicação de funcionalidades e modo de aplicação de um produto do que em outros.

Para se aprofundar com maior precisão nas questões capilares, os tipos de cabelos foram segmentados pelo mercado para, assim, conseguir olhar com o devido cuidado os múltiplos consumidores e suas necessidades distintas. As tipagens se dividem em quatro grupos: (1) lisos, (2) ondulados, (3) cacheados e (4) crespos, cada um dos agrupamentos devidamente segmentado em três subcategorias (ABC) (L'Oréal Paris, 2021; Meu Cabelo Natural, 2023; Natura, 2021). Deste modo, um cabelo tipo 3, denominado de cacheado, pode ser subdividido nos compartimentos 3A (tende a ser o fio mais hidratado, porém com maior peso, levando a uma perda de definição leve da curva), 3B (raiz mais ondulada e cachos bem definidos e mais "fechados" que o tipo 3A) ou 3C (cachos bem definidos e fechados, com fator encolhimento, que podem ter sua formação desde a raiz e tendem a ser mais ressecados). Em tempo, todas essas peculiaridades do mercado serão devidamente exploradas ao longo do desenvolvimento do trabalho.

Apesar da complexidade existente, as possibilidades se mostram interessantes, já que o Brasil é um dos principais países no mundo em número de vendas de produtos de *hair care*, com perspectivas de que nos próximos anos os números cresçam ainda mais e de forma exponencial, de acordo o Euromonitor International (2023).

1.2. A CONSTRUÇÃO DE UM LÍDER

O papel do líder é constantemente mencionado e evidenciado em diferentes momentos da vida de uma pessoa. Desta forma, a exposição familiar, social e cultural nos apresenta um indivíduo que permeia sobre os demais. Os filmes, séries, desenhos, livros e vídeos a que somos constantemente submetidos exploram essas formas diferentes de liderar, como uma roupagem orgânica, em que aquele que a traja o desenvolveu conjuntamente com o esforço de seu nascimento ou linhagem genética.

A percepção de inerência transmitida à exaustão se equivoca ao não apresentar a liderança dentro de um quadro de existência condizente à realidade. Afinal, existem pessoas com mais aptidões a exercer certas funções, como atletas ou artistas plásticos — não que isso se reverta numa certeza consumada.

Traçando uma aproximação a esse respeito com o presente estudo, tomemos agora a jornada da líder responsável pela marca estudada neste caso. Concluída no último mês de 2010 a sua graduação em Gestão e Planejamento de Marketing e Vendas pela Universidade Anhembi Morumbi, Stephanie Lozano (2023a, 2023b), uma pessoa determinada a exercer o potencial máximo de sua capacidade, ainda tinha um caminho de trabalho e aprendizagem a percorrer antes de chegar ao cargo de liderança que tanto pretendia e que lhe parecia inato.

A jornada profissional de Lozano começou como Assistente de Marketing no Grupo R Cunha, que rapidamente se alterou em 2011, quando atuou como treinadora técnica na TAIFF, onde auxiliava a equipe de vendas em novas formas de apresentar o produto ao consumidor. Sempre atenta a novos desafios, ela continuou seu caminho como Analista de Marketing da Restoque, momento em que dedicou maior foco ao mercado de produtos de luxo, até que, em 2012, obteve uma oportunidade de adentrar o grupo JBS, mais especificamente para trabalhar na Friboi. Dentro da empresa, conquistou constantes promoções, passou de Analista de Marketing para Especialista de Marketing e posteriormente Coordenadora de Marketing. Fora da companhia, continuou seu desenvolvimento pessoal ao realizar um curso de extensão no Insper com foco em Branding – Gestão Estratégica de Marcas.

A sua escalada não poderia ser mera coincidência, já que atuou intensivamente para a construção da Friboi como marca que ocupa consideravelmente a mente do consumidor, experiência e ação laureadas por dois anos seguidos com os prêmios Top of Mind, Marketing Best e Marketing Sustentabilidade. Sua trajetória e vivência permitiram que Lozano apurasse suas habilidades e, portanto, fosse considerada pronta para assumir um novo desafio como Gerente de Marketing na empresa da divisão de beleza e higiene da *holding* J&F, a Flora, mais especificamente com as marcas Kolene e Karina, adentrando, assim, o mercado de *hair care*, lugar que sustenta, porém, dentro de outra marca pertencente ao grupo: a Neutrox.

A partir da trajetória de Lozano, pode-se perceber como a construção de um líder vai além de suas habilidades naturais para o manejo estratégico das ações operacionais e humanas, envolvendo também um acúmulo de conhecimentos advindos da experimentação prática. Stephanie pôde lapidar suas características e adentrar um novo objetivo, que consiste em gerar maior relevância e presença de marca que vá além do conhecimento existente, acessando um público mais jovem e promovendo maior valor para a marca e crescimento de vendas em todo o território brasileiro.

1.3. A CONSTRUÇÃO DE UMA EMPRESA

Contextualizando a marca que será estudada neste caso, a Neutrox esteve — e ainda está — na cabeça de muitas mulheres espalhadas pelo Brasil, sendo algumas destas de forma literal. A marca foi desenvolvida há 50 anos, mais precisamente em 1974, momento quando atuou como percursora no processo de hidratação capilar, mantendo exclusivamente essa atuação por um longo período.

A sua embalagem cilíndrica transparente, através da qual era possível observar o creme amarelado no interior, com os escritos e a tampa laranja-avermelhados (Figura 1), marcou diferentes gerações, principalmente aquelas que viveram nas décadas de 1970 e 1980. O seu nascedouro acabou por desbancar a grande variedade de cremes-*rinse* que se digladiavam pelos consumidores e eram empreendidos para desembaraçarem mais facilmente as madeixas durante o pentear.

Figura 1 – Clássicas embalagens da Neutrox nas décadas de 1970/1980, antes da reformulação da marca

Fonte: Adaptado de Garcia (2018).

No entanto, a vida é composta por “altos e baixos” — expressão comumente associada às movimentações das ondas do mar — e não foi diferente para o produto, que observou novas concorrências surgirem no mercado, ao mesmo tempo que passou a ser cada vez mais atribuído ao consumo em praias e piscinas, por serem considerados ambientes que

promovem maior ressecamento dos fios do cabelo e, portanto, precisam de uma hidratação mais intensa para continuarem saudáveis e bonitos.

Em 2006, a Indústria de Cosmético Coper vendeu sua divisão de cuidado pessoal — que continha Neutrox, Karina, Kolene, entre outras — ao Grupo Bertin para tentar sanar dificuldades financeiras que havia anos afligiam a empresa (Equipe Istoé, 2021; Velluto, 2007). O referido grupo, por sua vez, desenvolveu e promoveu suas aquisições até 2011, momento em que decidiu manter maior foco em suas atividades mais exponenciais, como energia e infraestrutura, vendendo a divisão de higiene e cabelo para a *holding* J&F (Olivon, 2011). Os produtos foram incorporados ao portfólio da Flora, empresa dedicada ao ramo de cuidado pessoal.

A Flora, que completa 45 anos em 2025, possui 14 marcas (Minuano, Francis, Neutrox, Albany, OX Cosméticos, Brisa, Assim, Phytpderm, Kolene, Karina, Mat Inset, Capi Vida, Hydratta e No Inset) e 300 produtos. Além de uma estrutura industrial extensa, com fábricas em Itajaí (Santa Catarina) e Luziânia (Goiás) e diferentes centros de distribuição, que, para além das cidades já citadas, estão em Itapeva (Minas Gerais) e São Paulo (São Paulo). Desta forma, a companhia possui infraestrutura e conhecimento do mercado em que atua devido há décadas de vivência, sempre prezando pela combinação de inovação e qualidade para entregar uma experiência agradável e especial no momento da aplicação de seus produtos.

Em 2017, a Neutrox foi relançada e segue em uma evolução constante desde então, passando por mudanças nas embalagens (Figura 2), na comunicação com os *shoppers* e consumidores — utilizando-se de personalidades como a cantora e apresentadora Ivete Sangalo e a ginasta e medalhista olímpica Rebeca Andrade —, como também com a expansão de sua linha de produtos (Neutrox, 2023).

Figura 2 – Linha clássica da Neutrox reformulada em 2017

Fonte: Izquierdo (2017).

A marca em evidência, como exposto anteriormente, possui um espaço dentro da mente das consumidoras, fator almejado por muitas empresas. No entanto, o mercado de *hair care* brasileiro é extremamente disputado, contendo variedades e multinacionais que disputam pela prevalência e fidelidade do público.

1.4.O MERCADO DE *HAIR CARE* NO BRASIL

O Brasil é o quinto maior país em extensão territorial e o sexto em números populacionais (Worldometer, 2023). Essas informações não só revelam diferentes aspectos, mas, principalmente, evidenciam o potencial de mercado existente, percepção esta que se realça ao compreendermos minimamente as diferentes nuances que compõem este país tão único e peculiar.

A nação em destaque é formada a partir do contato de diferentes comunidades — a esse respeito, vale lembrar que esse contato nem sempre ocorre/ocorreu de maneira cordial ou dentro de uma correlação igualitária de força e perspectiva, devendo-se ressaltar, sobretudo dentro do objetivado, a composição múltipla existente. Desta forma, no território hoje denominado Brasil, já existiam aqui antes da colonização portuguesa e cá ainda habitam os chamados povos originários (Guajajaras, Terenas, Kaiowás, Ianomâmis, Guaranis, entre muitos outros), assim como migrantes de outras nacionalidades, tais quais portugueses, italianos, franceses, alemães, japoneses, poloneses, libaneses e sírios, além dos diferentes grupos étnicos trazidos do continente africano. Este contexto gerou um ambiente rico em diversidade.

Essa diversidade se manifesta também em inúmeros tipos de cabelos, curvaturas e texturas. A partir disso, tanto em vista de identificar e compreender melhor as necessidades particulares de cada curvatura quanto em termos mercadológicos, os cabelos são comumente divididos por empresas especializadas e consultores em quatro tipos diferentes, por sua vez categorizados em três subtipos, como já brevemente antecipado.

A primeira categoria (1) corresponde à de cabelos lisos: entre as suas variantes, temos aqueles bem lisos e finos, com pouco volume (1A), assim como aqueles que mesclam fios mais grossos e finos (1B) e, por último, os mais grossos e brilhantes (1C). A segunda categoria (2) abarca os cabelos ondulados: existem aqueles com aspecto quase liso, finos, com uma breve curvatura (2A), os mais volumosos e com maior tortuosidade (2B), e os que apresentam textura mais grossa e são mais definidos do que os anteriores (2C). Seguindo o fluxo, o terceiro tipo (3) é o cacheado: há aqueles com aspecto mais aberto, mais soltos (3A), os com raiz ondulada, com cachos fechados e simétricos (3B), e os com modelagem mais fina e fechada (3C). O quarto e último grupo (4) é o dos cabelos crespos, que podem ser mais volumosos e mantêm a textura mesmo molhados (4A), enquanto outros apresentam uma espessura um pouco mais fina, com cachos menores (4B), ou, por fim, com aspectos mais volumosos, sem uma definição específica, e com tendência maior ao fator de ressecamento (4C).

A multiplicidade evidente a cada caminhada em praias, ruas ou praças se expressa mediante a abundância de possibilidades de atuação. Desta forma, a pluralidade do brasileiro expõe um mercado de cuidado capilar com diversos meios de contato. No entanto, a vida é repleta de desafios e obviamente um setor tão próspero e potente seria observado com carinho e ambição por muitas empresas.

O Brasil ocupa a quarta colocação no mercado mundial de *hair care*, posição que desponta aos olhos de multinacionais que controlam grande parte do negócio, seja em nível nacional ou internacional, como: Unilever, Colgate-Palmolive, P&G, L'Oréal, Coty e Johnson&Johnson. Com isso, diante desse cenário, a Neutrox enfrenta um mercado concorrido, com grandes *players*. Ao mesmo tempo, não devemos esquecer a existência

de concorrentes locais que vendem a um público fiel e mais limitado, mas que se apresenta como uma oportunidade de grande potencial.

Além disso, a Neutrox se coloca como democrática, portanto, dedicada a todos os tipos de cabelos, como os evidenciados anteriormente. O seu público se estende de mulheres de 15 a 55 anos, que são muito ocupadas e que buscam praticidade e custo-benefício, aspectos esses que ressaltam seu conceito generalista e plural. A marca também pode ser observada através dos 53 SKUs (*Stock Keeping Unit*, que é a variedade de itens em seu portfólio), divididos em sete linhas (Clássico; SOS Cachos; Xtreme; Ultra; 24 Multibenefícios; Aqua; e Mar e Piscina), que têm nos cremes de tratamento e nos cremes de pentear os seus produtos mais rentáveis.

Seu posicionamento — isto é, a forma como se coloca e a maneira que o *shopper* e/ou o consumidor a percebe — se expressa através da hidratação, a partir da qual tenta investir na ideia de que os bons momentos da vida (um momento na praia ou na piscina, como outras ocasiões divertidas) acabam danificando os cabelos e que a Neutrox é o melhor caminho para repará-los, fazendo com que a pessoa possa aproveitar muito mais essas ocasiões, pois o cuidado já está garantido. No entanto, a comunicação ampla acaba dificultando um contato direto e eficaz, visto que se corre o risco de que, ao tentar comunicar a todos, não se dialogue verdadeiramente com ninguém, já que os modos de relação, percepção e interação das pessoas vão se alternando conforme a geração a que o indivíduo pertence.

Uma propaganda tem o mesmo acesso, contato e impacto em uma pessoa de 16 anos e em outra de 45? Uma garota jovem quer ser colocada no mesmo grupo de pessoas que sua mãe ou avó? As respostas para essas perguntas elucidam um pouco os desafios enfrentados pela Neutrox, fazendo com que os pontos interessantes, como os produtos 100% veganos, contidos em embalagens com o selo "*I'm green*" — tecnologia desenvolvida pela Braskem, que faz plástico através da cana-de-açúcar, e não do petróleo —, possam não atingir o seu pleno potencial em um público que observa valor nestes elementos e estaria disposto a pagar a mais por sua presença.

Em termos de marketing e comunicação, a Neutrox está presente principalmente no Instagram, ambiente que utiliza para apresentar e ensinar como lidar e aplicar seus produtos. Ao mesmo tempo, busca usufruir de influenciadores e personalidades conhecidas pelo público no geral, como a cantora Ivete Sangalo, em maio de 2021, e a ginasta medalhista olímpica Rebeca Andrade, ao final de 2021 (Figura 3). Por sua vez, a propaganda ajuda a reforçar a imagem de amplitude e democratização da marca, já que representam públicos em faixas etárias diferentes.

Figura 3 – Ação de envelopamento em trem de São Paulo promovendo a campanha da Neutrox protagonizada por Ivete Sangalo e Rebeca Andrade, embaixadoras da marca em 2021

Fonte: Grandes Nomes da Propaganda (2022).

Dentro, aparentemente, de seu planejamento estratégico, o portfólio completo está presente nas gôndolas dos *Cash & Carry*, estando acessível aos grupos socioeconômicos B e C, classes sociais perante as quais propositalmente almeja atuar e se solidificar. Uma expansão para outros setores, como as perfumarias de todo o Brasil, poderia implicar uma ressignificação de seu conhecimento de marca, além de um possível ganho de novas consumidoras e, por fim, um aumento em seu faturamento.

Desta forma, considerando todo o contexto abordado, a Neutrox tem o desafio e Stephanie enfrenta o dilema de ultrapassar o conhecimento de marca que possui — que está arraigado a uma população que viveu os anos de 1970 e 1980 —, visando a acessar um público de idade mais tênue, sem que, com isso, ocorra uma dissociação de seu posicionamento perante a hidratação e sua abordagem democrática, ao mesmo tempo que deve promover todas as linhas no amplo espaço geográfico do território brasileiro.

2. NOTAS DE ENSINO

2.1. OBJETIVO EDUCACIONAIS

Utilizando-se dos desafios enfrentados por Stephanie e pela Neutrox dentro de um mercado competitivo com uma ampla gama de produtos e concorrentes, o caso apresentado tem como objetivo principal levar os estudantes à reflexão mediante as possíveis soluções para que a marca em questão possa resolver sua problemática de crescer as vendas através da execução no território nacional. Desta forma, os alunos deverão levar em conta a necessidade de aumentar a relevância, o conhecimento e o valor para um público jovem, expandindo também a compreensão de todas as linhas da marca, sem abdicar de sua qualidade democrática e enfoque na hidratação.

O caso tem como objetivos específicos: (i) estabelecer e fixar a confecção de um planejamento estratégico definido em três partes, tendo como base o modelo de caso de ensino definido e realizado por Rocha, Galetti e Motta (2022) — 1º. Diagnóstico, 2º.

Estratégia e 3º. Plano de ação; e (ii) evidenciar o pretenso impacto real de suas ações através do aporte do demonstrativo de resultado (DRE), reforçando a necessidade de uma análise crítica e fundamentada de suas escolhas e tomadas de decisão.

2.2. FONTES DE DADOS

As informações e os dados que levaram à produção deste caso de ensino (Roesch, 2007) foram captados da internet a partir de fontes acadêmicas, jornalísticas e empresariais. Para a produção do histórico da autora, utilizou-se o currículo de sua autoria.

Por sua vez, nos trechos que exploraram com maior exatidão a criação da empresa e o caminho percorrido pela marca, foram observadas e empreendidas informações obtidas através do próprio site da Flora (2023), como também de artigos escritos em jornais e revistas de grande circulação, sendo estas regionais ou nacionais, além de um artigo acadêmico que também tinha como foco de estudo a Neutrox e sua atuação no mercado nacional (Antonacci; Cordeiro, 2011).

Para a composição do trecho final, foram aplicados dados advindos de pesquisas realizadas por fontes consistentes como o Euromonitor International (2023) e Worldometer (2023), além de conhecimentos orgânicos do mercado e expressos em sites de grandes empresas do setor de *hair care*, como L'Oréal Paris (2021) e Natura (2021).

2.3. ATIVIDADES/QUESTÕES PARA APLICAÇÃO E DISCUSSÃO

1) Apropriando-se do contexto:

Neste momento, os alunos devem tomar conhecimento da conjuntura do mercado de *hair care* no Brasil.

1.1 Pode-se perguntar a eles: Qual o tamanho (em números) do mercado brasileiro de *hair care* em comparação a outros países? O país acompanha a mesma lógica internacional da proporção de consumo de xampu e pós-xampu?

1.2 Os alunos devem fazer uma pesquisa no Google Trends sobre hidratação para observar os locais no Brasil que têm maior procura, assim como seus picos de busca, para compreender se há alguma correspondência dessa elevação ou queda com a época do ano (exemplo: verão, antes de festas comemorativas etc.).

2) Aprofundando o conhecimento de mercado:

É importante que os estudantes se apropriem com maior profundidade a respeito do público que pretendem acessar. Desta forma, eles podem se utilizar de uma pesquisa qualitativa, principalmente a etnografia.

2.1 Os alunos devem buscar e observar exemplos de pesquisas etnográficas realizadas em outras oportunidades para compreender seu funcionamento metodológico e as possibilidades de emprego dos resultados encontrados.

2.2 Os estudantes podem adaptar a etnografia para um ambiente virtual, configurando um estudo netnográfico. Assim, eles devem buscar e adentrar comunidades presentes nas redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, TikTok, WhatsApp, Telegram, entre outros) que tenham foco em hidratação.

2.3 Deve-se empregar um "Diário de Observação", a partir do qual o grupo ou o indivíduo que pesquisa deve captar e analisar as publicações diárias da comunidade em questão.

2.4 Após algumas semanas de observação e análise, será possível construir um mapa de empatia, na qual se evidenciará o que aqueles indivíduos pertencentes ao grupo pensam, sentem, escutam, veem, falam e fazem. Esses elementos auxiliarão a construção da *buyer persona*.

3) Construindo a matriz SWOT:

3.1 Após as etapas anteriores, pode-se questioná-los: Como as informações captadas sobre o mercado nacional e regional brasileiros, a pesquisa netnográfica e a *buyer persona* construída possibilitam a construção da matriz?

A Tabela 1, a seguir, apresenta uma sugestão para a organização das aulas.

Tabela 1 – Sugestão para a organização das aulas

Etapas	Atividades propostas	Objetivo da etapa	Tempo de atividade
Diagnóstico	1. Pesquisa preliminares em sites confiáveis	Que os alunos tenham a capacidade de sintetizar e observar os principais problemas e oportunidades perante o caso	2 aulas
	2. Leitura crítica do Caso de Ensino e discussão em sala		2 aulas
	3. Aula teórica sobre a matriz SWOT e confecção da pesquisa netnográfica		10 aulas
Estratégia	4. Confecção da SWOT	Que os alunos consigam tanto enumerar as frentes de atuação que devem ser priorizadas pelo negócio como também traçar os pilares estratégicos	4 aulas
	5. Elaboração da estratégia		4 aulas
Plano de ação	6. Aula teórica sobre as possibilidades de ação (menu de ação)	Que os alunos consigam desenhar um plano de ação que responda ao desafio lançado	2 aulas
	7. Elaboração do plano de ação		5 aulas

Fonte: Elaborada pelos autores.

2.4. REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

2.4.1. PRIMEIRO ELEMENTO

O primeiro elemento delimita a estruturação a ser utilizada dentro das "Notas de Ensino". Assim sendo, um planejamento estratégico dividido inicialmente em três partes (Diagnóstico, Estratégia e Plano de ação), como delimitaram Rocha, Galetti e Motta (2022), auxilia o melhor empreendimento das ações para a solução do desafio exposto aos estudantes, pois segmenta didaticamente o que deve ser feito, permitindo um

andamento contínuo e claro do que empreender para solucionar a questão delimitada, prevendo os seus possíveis desdobramentos.

2.4.2. SEGUNDO ELEMENTO

Ao abordar os desafios enfrentados por Stephanie, deve-se levar em consideração a atuação territorial a ser empreendida, portanto um segundo elemento que deve ser levado em consideração é o trade marketing, que opera para adequar a estratégia, a estrutura e a operação da companhia à dinâmica dos canais de distribuição, objetivando atender melhor e de maneira mais rentável possível os seus clientes e, por seu intermédio, os consumidores (Motta; Santos; Serralvo, 2017). Deverá ser trabalhada junto aos estudantes a contribuição que o trade marketing tem a oferecer quando auxilia a implementação dos planos de trade marketing mix por canal, de modo a balizar os resultados em cada um dos diferentes canais, bem como elaborando estratégias específicas para cada um deles.

Outro aspecto interessante a ser trabalhado consiste na intermediação que o trade marketing realiza entre as equipes de marketing e vendas. No que concerne ao GTM (*go-to-market*), há de se trabalhar o aspecto estratégico enquanto um plano abrangente que descreve como uma empresa pretende levar seus produtos ou serviços ao mercado e como pretende obter vantagem competitiva a partir daí. Sabe-se que, para ser bem-sucedida, toda estratégia de *go-to-market* deve levar em consideração o público-alvo da empresa, as necessidades do mercado, a concorrência, a proposta de valor única da empresa e a forma como os produtos ou serviços serão precificados e posicionados no mercado. Há de se trabalhar todos esses elementos com os alunos, desde a definição de canais de distribuição e de vendas até estratégias de marketing e publicidade (Farris; Bendle; Pfeifer; Reibstein, 2006; Friedman, 2022). Por fim, deve ser ressaltado o fato de que ter uma marca forte tem grande importância, mas, para que isso se fundamente e perpetue, é imprescindível existir a disponibilidade do produto em seus respectivos canais de distribuição.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

[1] AAKER, D. A. **Managing Brand Equity**. New York: Free Press, 1991.

[2] AAKER, D. A. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2005.

[3] ANSOFF, H. I. *et al*. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, [*s. l.*], v. 35, n. 5, p. 113–124, 1957.

[4] CARPENTER, G. S.; GLAZER, R.; NAKAMOTO, K. Meaningful brands from meaningless differentiation: the dependence on irrelevant attributes. **Journal of Marketing Research**, [*s. l.*], v. 31, n. 3, p. 339–350, 1994. DOI: https://doi.org/10.1177/002224379403100302.

[5] CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. São Paulo: Atlas, 2020.

[6] HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo.** 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

[7] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2015.

[8] KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

[9] MENDONÇA, E. Vendas de HPPC crescem 4,7% em 2020 e totalizam R$ 122,4 bilhões. **Cosmetic Innovation**, [*s. l.*], 2021.

[10] MOTTA, R. G.; LACERDA, L. P.; WANDERLEY, D. F. C.; SANTOS, N. M. B. F. Enova foods: o trade marketing como ferramenta para alavancar receita e rentabilidade. **Brazilian Journal of Development**, [*s. l.*], v. 5, n. 1, p. 556–570, 2019.

[11] PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise da indústria e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

[12] PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

[13] ROBERTS, K. **Lovemark**: o futuro além das marcas. São Paulo: MBooks, 2005.

[14] ROCHA, C. R. N. da C. Sucos do bem e o desafio de desenvolver o mercado de sucos integrais. **Revista Repensar**, [*s. l.*], v. 1, n. 1, p. 7–12, 2021.

[15] ROCHA, C. R. N. da C.; MOTTA, R. G. A metodologia Caso de Ensino como estratégia no contexto pandêmico de ensino remoto. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO E NEGÓCIOS (EGEN), 2021, on-line. **Anais** [...]. Uberlândia: [*s. n.*], 2021.

[16] SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

[17] STIGERT, A.; SEABRA, C. R. **Estratégias de distribuição e gestão de canais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

[18] TAVARES, M. C. **A força da marca**: como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

[19] TROUT, J.; RIVKIN, S. **Differentiate or die**: survival in our era of killer competition. New York: John Wiley & Sons, 2000.

REFERÊNCIAS

[1] ANTONACCI, A. C. M.; CORDEIRO, B. Neutrox: aumentar a experimentação para fazer a marca crescer. **Revista Repensar**, [*s. l.*], v. 3, n. 3, p. 58–65, 2011.

[2] EQUIPE ISTOÉ. Bertin encolhe para crescer. **Istoé Dinheiro**, [*s. l.*], 2021. Disponível em: https://www.istoedinheiro.com.br/bertin-encolhe-para-crescer/. Acesso em: 30 jan. 2025.

[3] EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Beauty and Personal Care in Brazil**. Euromonitor International, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-brazil/report. Acesso em: 30 jan. 2025.

[4] FARRIS, P. W.; BENDLE, N. T.; PFEIFER, P. E.; REIBSTEIN, D. J. **Marketing metrics 50+ metrics every executive should master.** Upper Saddle River, NJ: Wharton School, 2006.

[5] FLORA. Quem Somos. **Flora**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://flora.com.br/quem-somos/. Acesso em: 30 jan. 2025.

[6] FRIEDMAN, L. **Go to market strategy**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2022.

[7] GARCIA, R. Xampus que faziam a cabeça nas décadas passadas. Veja São Paulo, [*s. l.*], 2018. Disponível em: https://vejasp.abril.com.br/coluna/memoria/xampus-que-faziam-a-cabeca-nas-decadas-passadas. Acesso em: 30 jan. 2025.

[8] GRANDES NOMES DA PROPAGANDA. Neutrox: da cabeça para as ruas. **Grandes Nomes da Propaganda**, [*s. l.*], 2022. Disponível em: https://grandesnomesdapropaganda.com.br/anunciantes/neutrox-da-cabeca-para-as-ruas/ . Acesso em: 30 jan. 2025.

[9] IZQUIERDO, T. Sucesso nos anos 80, Neutrox reformula linha de produtos. Veja São Paulo, [*s. l.*], 2017. Disponível em: https://vejasp.abril.com.br/coluna/beleza-de-blog/neutrox-nova-linha-produtos/.

Acesso em: 30 jan. 2025.

[10] L'ORÉAL PARIS. Conheça os diferentes tipos de cabelo e saiba como identificar o seu para cuidar corretamente dele. **L'Oréal Paris**, [*s. l.*], 2021. Disponível em: https://www.loreal-paris.com.br/conheca-os-tipos-de-cabelo-e-saiba-como-identificar-o-seu. Acesso em: 30 jan. 2025.

[11] LOZANO, S. B. M. [Perfil de Stephanie Bahia Mestanza Lozano]. **LinkedIn**, [*s. l.*], 2023a. Disponível em: https://www.linkedin.com/in/stephanie-bahia-mestanza-lozano-05209b49/?profileId=ACoAAAooM34BS5pRUATf85FrEeSIiSyanDjsx8Q. Acesso em: 30 jan. 2025.

[12] LOZANO, S. B. M. [Perfil de Stephanie Bahia Mestanza Lozano Email & Phone Number]. **RocketReach**, [*s. l.*], 2023b. Disponível em: https://rocketreach.co/stephanie-bahia-mestanza-lozano-email_100651700. Acesso em: 30 jan. 2025.

[13] MEU CABELO NATURAL. Tipo de Cabelo. **Meu Cabelo Natural**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://www.meucabelonatural.com.br/tipos-de-cabelo/. Acesso em: 30 jan. 2025.

[14] MOTTA, R. G.; SANTOS, N.; SERRALVO, F. **Trade Marketing**: teoria e prática para gerenciar os canais de distribuição. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

[15] NATURA. (2021). Tipos de cabelo: conheça quais são e como cuidar corretamente. Natura, [*s. l.*], 2021. Disponível em: https://www.natura.com.br/blog/cabelo/tipos-de-cabelo. Acesso em: 30 jan. 2025.

[16] NEUTROX. Todos os produtos. **Neutrox**, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://neutrox.com.br/todos-os-produtos/. Acesso em: 30 jan. 2025.

[17] OLIVON, B. Grupo do JBS expande atuação em higiene e beleza. Exame, [*s. l.*], 2011. Disponível em: https://exame.com/negocios/grupo-do-jbs-expande-atuacao-em-higiene-e-beleza/. Acesso em: 30 jan. 2025.

[18] ROCHA, C. R. N. da C.; GALETTI, T. P. L.; MOTTA, R. G. Sustentabilidade e comportamento de consumo: desafios da marca Omo. **Revista Repensar**, [*s. l.*], v. 2, n. 2, p. 30–35, 2022. Disponível em: https://revistarepensar.emnuvens.com.br/revista/article/view/12. Acesso em: 30 jan. 2025.

[19] ROESCH, S. M. A. Notas sobre a construção de caso para ensino. Revista de Administração Contemporânea, [*s. l.*], v. 11, n. 2, p. 213–234, 2007. Disponível em: https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/530. Acesso em: 30 jan. 2025.

[20] VELLUTO, L. Coper, fabricante do Neutrox, fecha fábrica em Diadema. **Diário do Grande ABC**, [*s. l.*], 2007. Disponível em: https://www.dgabc.com.br/Noticia/217109/coper-fabricante-do-neutrox-fecha-fabrica-em-diadema-. Acesso em: 30 jan. 2025.

[21] WORLDOMETER. Countries in the world by population. Worldometer, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://www.worldometers.info/world-population/population-by-country/. Acesso em: 30 jan. 2025.

Capítulo 2

Um estudo do planejamento estratégico na administração pública municipal: uma revisão sistemática

Marcos Eduardo Fontes Negreiros
Antônia Amanda Alves Pereira Moreira
Laércio Ramon da Silva Nascimento
Marcelo Silva Cavalcante
Stefanny Kelly Coutinho Ferreira

Resumo: O principal objetivo dessa pesquisa é fornecer uma compreensão sólida e crítica da importância do uso do Planejamento Estratégico Municipal (PEM), investigando quais métodos são utilizados nesse processo, quais são os atores envolvidos e quais são os benefícios e dificuldades da implementação desse instrumento. Para apresentar essas informações, essa produção acadêmica utilizou como metodologia uma revisão sistemática de produções científicas que abordam o PE em nível municipal e foram publicadas entre 2020 e 2023. Essa revisão sistemática resultou na tabulação dos achados e na exposição das suas principais contribuições, como a importância da aplicação do PE nos municípios e seu impacto no fortalecimento da cultura organizacional, no desenvolvimento sustentável, no aprimoramento do quadro funcional e no aumento das qualidades de vida dos munícipes e das políticas públicas. Diante de todo o investigado, constatou-se que o PEM contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável da Administração Pública Municipal e dos servidores, aprimorando seus serviços e produtos, reduzindo sua burocracia, agilizando seu processo decisório e resultando no aumento do bem-estar da população.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão Pública, Administração Pública, Gestão Municipal, Revisão Sistemática.

1. INTRODUÇÃO

Devido o desenvolvimento acelerado do ambiente corporativo as organizações necessitam apresentar uma gestão dinâmica e contínua das suas capacidades internas, da cultura organizacional e da visão clara de um objetivo final. Dessa forma, fatores como flexibilidade, velocidade e capacidade de alinhar toda a instituição em torno de um determinado resultado são condições necessárias para estar a par do modelo de gestão atual (Brondani; Farias; Madruga, 2012).

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta gerencial que abrange a organização como um todo, apresentando uma visão geral e apresentando de forma eficaz como utilizar os recursos disponíveis. Além disso, é compreendido que esse instrumento possui um grande potencial para estabelecer objetivos a longo prazo e propor estratégias para eventualidades internas e externas, garantindo assim que a organização esteja preparada para as adversidades (Melo et al., 2012; Almeida; Oliveira, 2020).

A atuação da gestão pública é influenciada por diversas variáveis (como economia local, meio ambiente, taxa de juros e dívida pública) que podem depender ou não da atuação do gestor. Apesar desse ambiente complexo e dinâmico, a boa estruturação das ações por meio do Planejamento Estratégico contribui para que os resultados alcançados estejam dentro de uma margem aceitável, conforme estimado (Morais; Zampier; Stefano, 2019).

Apesar de ser amplamente discutido e aplicado no setor privado, é evidente a escassez de estudos e pesquisas que abordem de forma aprofundada aplicação do Planejamento Estratégico na Gestão Pública, especialmente em nível municipal. Essa lacuna na literatura dificulta a compreensão das particularidades, desafios e benefícios específicos desse processo no contexto governamental (Cerqueira, 2015).

Nesse sentido, a presente pesquisa se justifica pela necessidade de buscar preencher essa lacuna e contribuir para a disseminação do conhecimento sobre o Planejamento Estratégico na Gestão Pública. Assim, a pesquisa tem como objetivo analisar e compreender os aspectos-chave envolvidos na aplicação dessa ferramenta no setor público, além de fornecer material e orientações não somente aos gestores públicos, mas também aos profissionais da área e pesquisadores interessados em aperfeiçoar a condução estratégica na Administração Pública.

Portanto, as informações citadas anteriormente levam à seguinte questão de pesquisa: Como se dá a importância do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal presente na literatura nacional? A fim de responder essa indagação o presente estudo terá como principal objetivo, investigar a importância do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal presente na literatura nacional. E terá como objetivos específicos, (1) Apresentar quais métodos do Planejamento Estratégico são utilizados na Gestão Municipal; (2) Identificar quais são os atores envolvidos no Planejamento Estratégico; (3) Mostrar os pontos positivos e negativos do Planejamento Estratégico na Administração Pública.

A metodologia adotada para a realização da pesquisa tem como método a revisão de literatura sistemática encontrada em materiais científicos disponíveis na literatura nacional. O presente estudo contribui com a promoção de práticas nas quais gestores públicos podem utilizar para fortalecer e aprimorar a gestão da máquina pública, além de fomentar a produção de mais pesquisas acerca da temática, engrandecendo a literatura nacional através de seus achados.

O artigo está estruturado em cinco seções, após está de caráter introdutório, a segunda trata dos aspectos metodológicos; a terceira apresenta a fundamentação teórica; a quarta demonstra a análise e discussão de dados com uma seção única intitulada "a importância do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal"; a quinta apresenta as considerações finais da pesquisa; e por fim as referências.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a elaboração da presente pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa busca compreender, descrever e explicar determinado fenômeno estabelecido como objeto de estudo. Tal fenômeno não é mensurado pelo pesquisador e seu ambiente também não é controlado, restando ao explorador observar os aspectos da realidade, almejando compreender e explicar a dinâmica do evento (Gerhardt; Silveira, 2009).

Dada a especificidade do trabalho, sua natureza é descritiva. Esse tipo de pesquisa tem como finalidade a observação, o registro e a descrição das características de um fenômeno específico, sem envolver a análise do mérito de seu conteúdo ou a constituição de relação entre as variáveis. O valor dessa pesquisa é baseado na suposição de que desafios podem ser solucionados e abordagens podem ser aprimoradas por meio de uma observação crítica e analítica e sua descrição (Fontenelles et al., 2009; Nunes; Nascimento; Luz, 2016).

O estudo apresentado é constituído por uma revisão de literatura pautado na revisão sistemática. Aquela é conceituada como uma busca da identificação, localização e obtenção de documentos relevantes para o estudo de um tópico específico, buscando compilar a bibliografia fundamental relacionada e fornecer fundamentos teóricos e/ou metodológicos para a realização de um estudo. A outra é caracterizada como uma investigação científica por meio da análise de trabalhos científicos já realizados, selecionando estudos relevantes e avaliando seus resultados (Correia; Souza, 2010; Mattos, 2015).

E para que todos os dados necessários à pesquisa fossem obtidos, utilizou-se como procedimento o mapeamento por meio do levantamento bibliográfico. Essa técnica abrange a coleta de referências em toda a produção literária pública acerca da temática, desde produções escritas a arquivos orais (gravações) e audiovisuais (filmagens). Após a coleta é realizada uma seleção dos trabalhos que possuem maior estrutura e fundamentação para contribuir com a construção e oferecer respostas para os objetivos da pesquisa (Correia; Souza, 2010; Marconi; Lakatos, 2017).

A pesquisa teve seu início em junho de 2023, com a elaboração do objetivo e problema de pesquisa, na sequência foi elaborado a estrutura do estudo juntamente com os *strings* de busca que nortearam a pesquisa. Os primeiros *strings* de busca utilizados foram: Planejamento Estratégico; Administração Pública; Gestão Pública e Planejamento Estratégico Municipal. Depois de uma exaustiva busca, vários estudos foram separados em pastas com a mesma denominação dos *strings* para a realização das etapas conforme quadro a seguir baseado no estudo de Moreira et al. (2020, p.24).

Quadro 1 – Etapas da pesquisa

ETAPAS	NOME	DESCRIÇÃO
1 (um)	1 (um) Leitura	Nessa etapa foi efetuada a leitura dos artigos selecionados por temática.
2 (dois)	Observação	Nessa etapa buscou-se observar conceitos, histórico, importância e contribuição de cada um dos temas mencionados através de anotações.
3 (três)	Escrita	Nessa etapa as anotações foram reunidas e assim foi feita a escrita do estudo, conforme aqui apresentado.

Fonte: Moreira et al.,2020.

A pesquisa foi realizada nos bancos de dados Google Acadêmico, *Scientific Eletronic Library Online* (SCIELO) e o Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Utilizando os *strings* citados anteriormente e delimitando o ano das pesquisas a partir de 2020, no total foram encontrados 189 trabalhos entre 2020 e 2023 atendendo os *strings* desse estudo. Desse quantitativo, foram feitas filtragens que abrangem a temática do presente estudo, como o campo de estudo da pesquisa ser a administração pública municipal e envolver o planejamento estratégico, resultando assim em 11 produções que tinham suas informações cruzadas. Os resultados, análises e discussões estão descritos no tópico de análise.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção abordará temas importantes nos quais envolvem Administração Pública e a Gestão Pública; Planejamento Estratégico e Planejamento Estratégico Municipal (PEM), expondo conceitos e teorias para fins de estudo, procurando explicitar as bases que sustentarão o processo de pesquisa.

3.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A GESTÃO PÚBLICA

Para Di Pietro (2016), a Administração Pública pode ser compreendida em dois sentidos: subjetivo e objetivo. O primeiro, também conhecido como formal ou orgânico, abrange os entes que exercem a atividade administrativa. Já seu sentido objetivo, que também pode ser material ou funcional, não compreende os atores, mas o ato em si da função administrativa, da natureza do exercício dessa atividade, predominantemente relacionada ao Poder Executivo.

Dessa forma, entende-se como administração pública tudo aquilo que está relacionado com a atuação do Estado e do Governo, sejam os agentes que são incumbidos de competências para agir em nome do Estado, sejam as instituições que são regidas por controle público e gozam de prerrogativas. Após identificar o conceito da Administração Pública, é necessário percorrer por um breve resumo das diferentes formas de gestão pela qual a Administração Pública Brasileira passou ao longo de sua história: o período patrimonialista, o período burocrático e o período gerencial (Silva, 2018).

De acordo com Melo et al. (2012) e Silva (2018) no período patrimonialista, a gestão e os objetivos da administração não eram a coletividade, mas o atendimento de uma certa

elite. O poder real determinava todos os padrões da estrutura organizacional dos poderes e seus representantes. Posteriormente, no modelo burocrático buscou-se o estabelecimento de uma nação liberal por meio da formalidade, impessoalidade e profissionalismo no setor público, combatendo a corrupção e nepotismo, características marcantes do período anterior.

Já no período gerencial buscou-se dinamizar a capacidade de gestão do poder público. Nessa nova estrutura surgiu a orientação da gestão pública para clientes e resultados, o aumento da competitividade administrativa, da flexibilidade, da descentralização e das estruturas horizontalizadas (Melo et al., 2012).

O Estado tem em sua competência a gestão da máquina pública e necessita pôr em prática seu plano de metas proposto nas diversas áreas, objetivando alcançar para sua população uma melhoria na qualidade de vida. Essa competência está vinculada aos poderes-deveres da administração pública, que são os poderes: vinculado, discricionário, disciplinar, regulamentar, hierárquico e de polícia e os deveres baseados nos princípios norteadores. Dessa forma, ao gestor público que é atribuído o poder de alcançar a melhoria de sua sociedade não é permitido que ele renuncie ou deixe de agir baseado nessa finalidade (Azevedo; Filho, 2016).

Há diferenças claras entre a gestão no setor público e no setor privado. No âmbito público, existem fatores como jogo político, restrições orçamentárias e finalísticas legais, bem-estar da população e a assistência social sem fins lucrativos. Já o setor privado opera sua estratégia com foco lucrativo no seu nicho, possuindo maior liberdade na alocação de seus recursos e agindo predominantemente em grau de concorrência, com foco maior no desenvolvimento organizacional (Melo et al., 2012).

3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para alcançar seus objetivos e metas definidos, toda e qualquer organização, seja pública ou privada, precisa estabelecer uma maneira de como proceder e agir para assegurar que seu produto e/ou serviço final esteja dentro dos parâmetros desejados. E uma ferramenta fundamental para esse sucesso é o Planejamento Estratégico. Primeiro precisamos compreender os conceitos de planejamento e de estratégia. Planejamento refere-se à antecipação de ações para uma realização futura por meio do estabelecimento de etapas, utilização de métodos e determinação de procedimentos. Trata-se da especificação de finalidades a serem atingidas (Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

Já estratégia está relacionada à análise de recursos, situações e condições de determinado contexto. Segundo Mintzberg (1987), a estratégia pode ser definida em cinco conceitos: plano, artimanha, padrão, posição e perspectiva.

> *Estratégia como plano:* um curso de ação consciente, orientações de como lidar com uma situação. Nessa definição, a estratégia possui duas características: são feitas antes das ações que necessitam serem tomadas e são desenvolvidas de forma consciente e com propósito. *Estratégia como padrão:* um padrão em um curso de ações, uma consistência comportamental. Nesse ponto de vista, as ações adotadas são compreendidas como estratégia em si. Enquanto o conceito anterior foca na intenção, o padrão analisa as atitudes realizadas. *Estratégia como posição:* refere-se à localização da organização no ambiente, sua posição

> no seu nicho, seu balanço de forças entre fatores internos e externos. *Estratégia como perspectiva:* esse conceito reflete ao modo como a organização enxerga a si. Abrange desde sua cultura interna a aspectos como missão, visão e valores. *Estratégia como artimanha:* nesse ponto, a estratégia é observada na competição direta, com uso de ameaças, truques e blefes para ganhar vantagem de oponentes.

Sintetizando as diversas versões, tem-se que a estratégia é vista na organização como um conjunto de decisões fixadas em determinado plano ou processo organizacional, relacionando missão, objetivos e fluxograma numa ação ampla (Mintzberg, 1987).

Unindo os conceitos de estratégia e planejamento, passaremos a compreender melhor o termo Planejamento Estratégico. Esse processo administrativo é, de preferência, amplo, permanente e de revisão contínua, proporcionando as melhores informações para ações de longo prazo e tem sido utilizado cada vez mais pela administração pública (Azevedo; Filho, 2016).

De acordo com Carvalho, Silva e Cabral (2022) essa ferramenta é um conjunto de procedimentos formais que necessita da elaboração de planos de ação, além do estabelecimento de responsáveis, custos e prazos, para que seja possível acompanhar o andamento das atividades e aplicar correções onde e quando necessário.

3.2.1. ATORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico deve ser elaborado pela cúpula da organização, visto que sua finalidade é a adoção de medidas de longo prazo que determinarão o rumo da instituição. É importante ressaltar que por cúpula entende-se não somente uma figura central, mas também os gestores responsáveis pelos diversos departamentos englobados pelo planejamento, permitindo uma discussão coletiva (Dias, 2012; Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

A participação de toda a equipe executiva da organização, desde as etapas iniciais do planejamento, amplia a fomentação do espírito de equipe e do comprometimento com a estratégia. Também há benefícios no envolvimento dos quadros das equipes (não somente dos gestores) que favorece o espaço para que os funcionários entendam claramente a sua função e as atividades a serem exercidas para atender a estratégia, além de oferecer ambiente para que os indivíduos negociem com seus dirigentes apresentando seus pontos de vista, e enriquecendo a elaboração do PE (Cerqueira; Fracarolli; Rolim, 2015).

Segundo Ultramari e Rezende (2008) os atores responsáveis pela elaboração do PEM devem compor uma equipe multidisciplinar que envolva os patrocinadores, os gestores e o quadro funcional, de forma a proporcionar uma atuação interdisciplinar e coletiva. Esse grande grupo será dividido em outros grupos de conselhos, de comitês e de comissões, com o intuito de especializar cada setor.

Complementarmente, Pereira e Rezende (2013) e Morais, Zampier e Stefano (2019) entendem que é necessário, além do quadro funcional do executivo, a participação de membros do poder legislativo e de representantes da sociedade civil. Essa maior participação agrega com uma maior possibilidade de o planejamento ser ajustado e posto

em prática com efetividade, dando maior qualidade às ações públicas, tornando-as eficientes e eficazes.

3.2.2. MÉTODOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entre os diversos métodos utilizados no PE, o primeiro a ser analisado e desenvolvido tende a ser a cultura organizacional estruturada em missão, misão e valores. A primeira esclarece a essência da instituição, abordando sua razão, a quem atenderá e como será esse atendimento. A segunda indica uma perspectiva futura da organização (qual seria seu cenário ideal futuro), de forma a guiar os esforços. A última apresenta o conjunto de crenças e princípios da companhia, revelando sua filosofia que deve ser adotada tanto nas suas práticas externas, quanto pelo quadro funcional no âmbito interno (Dias, 2012; Couto et al., 2016; Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

Outra ferramenta disponível, o Método Ciclo PDCA, é dividida em 4 etapas: Plan (planejar), Do (executar), Check (avaliar) e Act (corrigir). Pela sequência desse instrumento, primeiro é elaborado um planejamento de ação e posteriormente é posto em prática. Durante a implementação há uma avaliação (com indicadores já elaborados no planejamento) e são aplicadas correções quando devidas, retornando para o planejamento e execução dessas medidas. Esse ciclo é contínuo, com monitoramento e correção constante, permitindo que as ações sejam melhoradas continuamente e dando maior flexibilidade para a gestão (Couto et al., 2016; Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

A matriz SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*) realiza um diagnóstico de fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) da organização. Assim permite-se que os gestores identifiquem pontos que estão sujeitos a influências (comunicação interna, nível de liderança e motivação, folha salarial) e que não estão no alcance de modificações (crise econômica, taxa de juros, repasses estaduais e federais), dando maior clareza à posição atual da organização e o contexto socioeconômico que está inserida, de forma a subsidiar seu processo decisório (Dias, 2012; Melo et al., 2012; Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

Para complementar à matriz SWOT, pode ser realizada uma pesquisa social buscando esclarecer junto à população qual o seu anseio acerca do futuro do município. Dessa maneira a gestão municipal obtém informações cruciais da sociedade, encarando e analisando quais os principais problemas percebidos e identificar quais são as ações que geram aceitação e o porquê (Volpato; Pasa; Gastaldi, 2019).

Outro método a ser utilizado é o *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido nos anos 90 com a finalidade de solucionar questões da área de monitoramento do desempenho das estratégias acertadas. Nesse processo ocorre a transformação da missão e da visão em metas e ações (Couto et al., 2016).

Além dos citados, vários outros instrumentos podem ser adotados para auxiliar na avaliação estratégica da organização como *Brainstorming*, Cinco Forças de Porter, Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), 5W2H, *Benchmarking*. Para escolher qual ferramenta deve ser utilizada é preciso levar em consideração o porte da empresa, a área de atividade a ser focada, o modelo de gestão desejado e a qualidade de competência do quadro de servidores disponíveis (Dias, 2012; Nobre, 2016).

3.2.3. BENEFÍCIOS E DIFICULDADES

O guia prático elaborado Carvalho, Silva e Cabral (2022) revela inúmeras vantagens apresentadas na literatura. Dentre elas temos: Autoconhecimento – proporcionando uma visão geral da organização, tanto internamente, quanto externamente; Tomada de Decisão – diminuição de improvisos e melhora do processo decisório com o fornecimento de informações fundamentais

Além desses fatores há: Comunicação – com a criação de canais de comunicação e a interação dos diversos gestores há um maior comprometimento dos funcionários e redução dos ruídos das comunicações; Oportunidades – permite a identificação de oportunidades que podem ser aproveitadas para alavancar o desenvolvimento da organização; evitar retrabalho – o trabalho é executado com maior exatidão, com menos espaço para erros e esforços dispensáveis (Carvalho; Silva; Cabral, 2022).

O planejamento realizado de forma integrada gera uma participação ativa dos servidores públicos, alinhando as ações em prol das estratégias estabelecidas. Do mesmo modo, essa prática identifica áreas organizacionais que necessitam de aprimoramento, estabelece um canal de comunicação eficaz, gera aproximação dos colaboradores e melhora a eficiência financeira, com aumento na efetividade da alocação de recursos (Couto et al., 2016).

Os trabalhos de Dias (2012) e Silva et al. (2013) enfatizam a importância do PE ser elaborado em conjunto com outros instrumentos de planejamento obrigatórios para a gestão pública: a Lei Orçamentária Anual – LOA, o Plano Plurianual – PPA, e a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO. Esse trabalho em bloco favorece a adoção de ações num mesmo caminho, evitando que ajam de encontro a cada instrumento. Além disso, o PE oferece informações detalhadas e relevantes para a implementação dos instrumentos obrigatórios.

A adoção do PEM contribui com a correção de distorções administrativas, a facilitação da gestão, a modificação de variáveis inconvenientes, a remoção de obstáculos organizacionais e garante uma maior articulação das propostas e objetivos elaborados a serem alcançados e desenvolvidos. Além disso, oferece uma maior possibilidade de adequação para os diferentes contextos sociais das prefeituras (Ultramari; Rezende, 2008; Dias, 2012; Pereira; Rezende, 2013).

O Planejamento Estratégico deve ser elaborado de forma clara e flexível e buscar alcançar o maior nível de engajamento do quadro funcional. Experiências ruins tornam-se resistência para a implementação futura. A falta de clareza pode passar uma ideia de que o PE tem viés político, o que também se torna uma barreira para o seu estabelecimento. Outrossim, a rigidez impede a geração e o emprego de ideias inovadoras (Dias, 2012; Cerqueira; Fracarolli; Rolim, 2015).

Embora não esteja sujeita a critérios legais definidos, o processo de desenvolvimento do PEM enfrenta desafios significativos decorrentes das complexas legislações em níveis federal, estadual e municipal. Esse cenário é especialmente evidente em questões relacionadas a aspectos socioambientais e às obrigações financeiras, destacando a necessidade de um equilíbrio entre flexibilidade e conformidade para garantir uma implementação bem-sucedida e alinhada com os diversos contextos regulatórios (Ultramari; Rezende, 2008; Dias, 2012; Pereira; Rezende, 2013; Morais; Zampier; Stefano, 2019).

Outra dificuldade para a implementação do PE é a má profissionalização do quadro funcional. Isso resulta em gestões compostas por poucos ou nenhum indivíduo com competência técnica e/ou com de capacidade de comunicação entre os diversos setores. Vale ressaltar também a dificuldade de persuasão para que os servidores sejam motivados a se engajar nesse processo. Ademais, questões culturais dificultam a participação da população na discussão de sua preparação e na apresentação de demandas (Dias, 2012; Morais; Zampier; Stefano, 2019).

3.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL

O Planejamento Estratégico Municipal – PEM, permite que os gestores municipais proponham diversas possibilidades de ação, gerando uma maior chance de adequabilidade frente às adversidades. Para a sua elaboração são utilizadas diferentes ferramentas administrativas, de acordo com a realidade da organização. Dentre seus benefícios estão o agrupamento e a harmonização de fatores como: potencialidades de diagnóstico; participação popular; e o envolvimento dos diversos agentes sociais (Ultramari; Rezende; 2008; Pereira; Rezende, 2013).

A implementação do planejamento nos municípios tem como objetivo corrigir disformidades administrativas, aprimorar a gestão municipal, modificar condições inconvenientes, eliminar obstáculos organizacionais e garantir a concretização de propostas estratégicas, metas a serem alcançadas e ações a serem desenvolvidas. Ao adotar práticas de planejamento, busca-se promover uma gestão mais eficiente, proporcionando benefícios e resultados positivos para a comunidade local (Ultramari; Rezende; 2008).

Muitos municípios têm sua maior parte da receita proveniente de repasses federais e esses valores já são repassados com destino a uma certa área ou determinado programa, restringindo a discricionariedade do gestor em alocar recursos nos diversos segmentos do seu município. Essa limitação dificulta a aplicação do PE em municípios pequenos, que entendem como um gasto (de tempo, de pessoas e de verba, seja para profissionalizar, seja para segmentar setor específico) a mais em seus escassos recursos (Dias, 2012; Morais; Zampier; Stefano; 2019).

Além disso, a ausência de uma imposição legal de uma instância superior impede que o PEM seja adotado obrigatoriamente nos municípios da República Federativa do Brasil, ocasionando apenas iniciativas locais com alcance regional. Isso dificulta na mensuração da aplicação em nível nacional e não produz dados que possam ser analisados pela sociedade e adotados por outros órgãos públicos, como por exemplo através de um *Benchmarking* (Couto et al., 2016).

Esses fatores resultam em uma vasta gama de cidades de pequeno e médio porte que não realizam a adoção qualificada do PEM, resultando em prováveis fatores negativos, como projetos atrasados, grande aumento no valor final de uma obra se comparado com o valor inicial, pontos cruciais para o desenvolvimento da cidade esquecidos. Tudo isso podendo ocasionar, por exemplo, um vício no princípio constitucional da Eficiência (Couto et al., 2016).

De acordo com Couto et al. (2016), para que o PEM atinja seus melhores resultados, deve ser estabelecido de forma harmônica com as políticas federais, estaduais e municipais,

sendo indispensável a integração entre o planejamento e o ciclo orçamentário, tal como o Plano Plurianual – PPA. A sincronia entre estes dois instrumentos permite que as verbas sejam alocadas de forma estratégica, sem comprometer o PPA seguinte e promove o monitoramento e a avaliação de desempenho do PPA atual para servir de base para a elaboração do seguinte.

Ainda por meio de Couto et al. (2016), outros instrumentos públicos também devem estar em sincronia com o Planejamento Estratégico Municipal, como a Lei Orçamentária Anual – LOA, (que trata da previsão de arrecadação da receita orçamentária) e a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO, (que traça as regras de despesas dos poderes Executivo e Legislativo dos municípios). Sendo assim, para que a gestão se atenha às suas metas e não perca o foco, tanto a elaboração dessas ferramentas quanto sua execução devem estar atreladas ao PEM.

Pesquisas indicam a discrepância do planejamento de municípios de pequeno e médio porte (até 100.000 habitantes) e de cidades de grande porte. Os municípios dos estudos de caso de Soares e Rosetto (2014) com 1.933 habitantes, Couto et al. (2016) com 46.421 habitantes, Pereira (2018) com 3.832 e Morais, Zampier e Stefano (2019) com 6.566 munícipes, reforçam a ideia de que essas cidades, apesar das gestões reconhecerem a importância do PEM, não adotam essa medida, seja por falta do interesse dos gestores, ou por má qualificação do quadro funcional. Além disso, a participação popular nessas regiões aparenta ser escassa, podendo ser relacionada aos resquícios do coronelismo.

Enquanto isso, os trabalhos de Dias (2012) com 219.393 moradores, Pereira e Rezende (2013) com 1.871.789 habitantes, Cerqueira, Fracarolli e Rolim (2015) e Volpato, Pasa e Gastaldi (2019) com 264.054 munícipes, demonstram que cidades de grande porte utilizam o PE e colhem seus frutos, aumentando ainda mais o seu desenvolvimento e seus índices socioeconômicos. É importante citar o caso do município de Itajaí que, de acordo com o trabalho de Volpato, Pasa e Gastaldi (2019), elaborou um planejamento estratégico até 2040, contemplando duas décadas.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção única, serão realizadas a exploração e discussão geral das informações obtidas através do levantamento bibliográfico sobre a importância do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal, buscando assim fornecer bases que possibilitem o alcance dos objetivos da pesquisa. Para a construção dessa seção foi utilizado o modelo conforme descrito no tópico Procedimentos Metodológicos.

4.1. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL

A Tabela 1 contempla as produções científicas encontradas após o levantamento bibliográfico e a filtragem temática. Nela está contida o título da produção, o quantitativo de autores envolvidos, o nome dos respectivos autores, quais as palavras-chave da pesquisa e quais os *strings* utilizados na busca para encontrar esses artigos.

Tabela 1 – Levantamento bibliográfico

	Título	Ano	Nome(s) do(s) autor(es)	Palavras-chave	*Strings*
1	Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores do planejamento.	2021	Beatriz Navarro Ferreira; Vergílio Prado Sogabe.	Balanced Scorecard; Alinhamento; Gestão Pública.	Gestão pública + planejamento estratégico.
2	Análise do Plano Diretor Municipal de Duque de Caxias (RJ) a luz do Planejamento Estratégico.	2023	Glaucia Cristina Sant'Ana.	Planejamento; Plano Diretor; Duque de Caxias.	Planejamento estratégico municipal.
3	Cidade e cidadão: o planejamento estratégico e suas inter-relações com a gestão pública e a qualidade de vida das pessoas.	2023	Tarcísio Dorn de Oliveira; Diego Menegusso Pires; Daniel Hedlund Soares das Chagas; Jeferson Grosse Hardt; Valéria Aguiar e Silva Castro; Áureo Rafael Ferreira da Silva; Flávia Vieira Guedes Zulato.	Cidade; Gestão Pública; Planejamento Estratégico; Qualidade de Vida.	Gestão pública + planejamento estratégico.
4	Implantação de ferramentas e metodologias de planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo na Prefeitura Municipal de Volta Redonda – RJ.	2021	Igor Alves de Sá e Souza; Enock de Azevedo Henriques.	Gestão Pública; Planejamento Municipal; Balanced Scorecard.	Administração pública + planejamento estratégico.
5	O *Balanced Scorecard* aplicado à administração pública municipal: um estudo na Prefeitura de Ibiúna, Estado de São Paulo.	2020	Alequexandre Galvez Andrade; Yohanna Godinho da Silva Moraes; Eduardo Roque Mangini.	Gestão Pública; Planejamento Municipal; Balanced Scorecard.	Administração Pública + planejamento estratégico.
6	O impacto do planejamento estratégico governamental na esfera municipal.	2023	Ana Queli de Castro Silva Costa; Ernesto Alexandre Tacconi Neto.	Planejamento Municipal; Plano Plurianual; Lei de Diretrizes Orçamentárias; Lei Orçamentária Anual.	Planejamento estratégico municipal.
7	Planejamento estratégico e gestão pública municipal: um estudo sobre a Secretaria Municipal de Educação de Itinga – MG.	2022	Danielly Pinheiro Gusmão Souza; Acson Gusmão Franca; Arivone Gusmão Franca; Sirlene Aparecida Pereira Costa; Marclene Gusmão Franca.	Administração Pública; Gestão Municipal; Planejamento Estratégico.	Administração pública + planejamento estratégico.
8	Planejamento Estratégico Governamental como metodologia de organização e implementação do Plano Municipal de Educação.	2020	Sherlon Cristina de Bastiani.	Planejamento; Gestão; Educação.	Planejamento estratégico municipal.
9	Planejamento estratégico municipal e o cenário 2021-2024.	2021	Raphael Borella Pereira da Silva; Fernando de Souza Coelho; Ingrid Cristine Rodrigues Nascimento.	Não há palavras-chave.	Planejamento estratégico municipal.
10	Planejamento estratégico municipal: o caso de Cascavel/PR.	2020	Rafael Cerioli Hermoso; Solange Irene Smolarek Dias; Roberto Zanon.	Planejamento estratégico; Gestão pública; Cascavel/PR.	Planejamento estratégico municipal.
11	Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo.	2020	Renata Hioni; Leandro Campi Prearo.	Planejamento estratégico; Profissionalização da gestão educacional; Melhoria da escola pública.	Gestão pública + planejamento estratégico.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na pesquisa realizada.

O Planejamento Estratégico Municipal é fundamental para que as prefeituras estejam preparadas para se adaptarem às mudanças socioeconômicas, permitindo que as organizações estejam sempre aptas a evoluir. Isso se dá inicialmente pela formulação (ou reformulação) do ambiente organizacional, com foco na cultura (missão, visão e valores) e na análise interna dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças externas (Andrade; Moraes; Mangini, 2020; Ferreira; Sogabe, 2021; Souza et al., 2022; Oliveira *et al.,* 2023; Sant'ana, 2023).

Esse fortalecimento da cultura organizacional promove a definição de metas futuras, cria um ambiente que estimula a produção de ideias inovadoras e criativas no processo decisório (Souza; Henriques, 2021). Nesse espaço sustentável, atores com potenciais nos aspectos de planejar e no processo decisório serão descobertos, treinados e aproveitados em posições estratégicas, aperfeiçoando o quadro funcional e incentivando o desenvolvimento pessoal. (Ferreira; Sogabe, 2021; Souza; Henriques, 2021; Souza *et al*., 2022).

Como muitas prefeituras de médio e pequeno porte não têm recursos humanos e financeiros para conduzir suas tarefas, o PEM surge como uma ferramenta que auxilia os gestores municipais com o colhimento de informações vitais e detalhadas, de forma a pavimentar o plano de ação a longo prazo. Ademais, essa ferramenta substitui os processos burocráticos e enrijecidos, característicos do poder público, tornando-os flexíveis e dinâmicos. Isso resulta tanto na otimização dos processos internos quanto no aumento da qualidade e do alcance dos serviços ofertados (Andrade; Moraes; Mangini, 2020; Ferreira; Sogabe, 2021; Costa; Neto, 2023; Sant'ana, 2023).

Esse último ponto é característico dos trabalhos de Dias, Hermoso e Zanon (2020), Andrade, Moraes e Mangini (2020), Ferreira e Sogabe (2021) Costa e Neto (2023), Oliveira *et al*. (2023) e Sant'Ana (2023) que revelam a melhoria nas políticas públicas de organizações que adotam o PEM. Essa melhoria ocorre pelo incremento dos níveis de eficiência e efetividade, aumentando assim a qualidade de vida dos munícipes. Pelo impacto sentido diretamente pelo PEM, ocorre o aumento da participação social nas atividades públicas e a geração de um compromisso social, ampliando a adesão do poder público por parte da sociedade e tornando assim o desenvolvimento sustentável, com impactos no Produto Interno Bruto (PIB) e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

Além disso, o Planejamento Estratégico em nível municipal reorganiza o organograma, encolhendo os níveis hierárquicos, reduzindo os obstáculos da comunicação entre os níveis organizacionais e favorecendo na rapidez do processo decisório. Soma-se a isso a sistematização do fluxograma, fazendo com que os diversos órgãos atuem em sintonia (Souza; Henriques, 2021; Ferreira; Sogabe, 2021; Souza *et al*., 2022).

Um dos vários obstáculos dos gestores municipais é a imposição legal da elaboração de ferramentas de planejamento, tais como PPA, LDO, LOA e o Plano Diretor Municipal (PDM). Hermoso, Dias e Zanon (2020), Bastiani (2020), Silva, Coelho e Nascimento (2021) e Sant'Ana (2023) demonstram que o Planejamento Estratégico contribui na consolidação das ações governamentais, evitando que esses dispositivos legais sejam elaborados por mera formalidade. Dessa forma, o PEM contribui com uma elaboração conjunta, envolvendo toda a organização, aproveitando os potenciais de cada setor, diminuindo os gastos públicos e mantendo a continuidade dos projetos a longo prazo.

A harmonia entre os diversos entes da administração pública municipal, seja da direta ou da indireta, contribui com o aproveitamento do quadro de pessoal possibilitando que políticas públicas sejam adotadas em conjunto, aproveitando a especialidade de cada ente estatal (Souza; Henriques, 2021; Ferreira; Sogabe, 2021; Souza et al., 2022). Essa intersetorialidade também pode ser estendida ao setor privado, amplificando o quantitativo de atores e fortalecendo o desenvolvimento em conjunto do poder público e da sociedade civil (Hermoso; Dias; Zanon, 2020).

Não necessariamente o Planejamento Estratégico Municipal deve ser aplicado em todos os segmentos do município. Os trabalhos de Hioni e Prearo (2020), Bastiani (2020) e Souza et al. (2022) demonstraram que a focalização em determinado órgão, como a secretaria municipal de educação, gera efeitos em toda a cidade e acaba tornando-se referência para que outros gestores também adotem o PEM.

Dentre os trabalhos analisados, as ferramentas mais difundidas para aplicar o Planejamento Estratégico Municipal são o BSC e o PDCA. Esse permite que a organização mantenha a colheita e a análise de resultado de maneira contínua, formando um ciclo evolutivo (Andrade; Moraes; Mangini, 2020; Costa; Neto, 2023). Aquele foi o mais disseminado nas produções científicas e foi adaptado para estabelecer indicativos de desempenho das políticas públicas e na satisfação do cidadão, principal cliente dos serviços públicos. (Andrade; Moraes; Mangini, 2020; Souza; Henriques, 2021; Ferreira; Sogabe, 2021; Costa; Neto, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas páginas anteriores, foi explorada a importância área do Planejamento Estratégico na Administração Pública Municipal, analisando os métodos utilizados, os atores envolvidos e demonstrando os pontos positivos e negativos da sua implementação. Dessa forma, o objetivo geral e específicos foram alcançados com clareza. À medida que este trabalho é finalizado, é essencial destacar as principais conclusões e reflexões que emergem dessa jornada de pesquisa.

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma organização que já é adotada por diversas empresas do setor privado. Sua adoção por parte dos municípios gerará um desenvolvimento sustentável diferente do almejado pela iniciativa privada (lucro), ampliando o alcance dos seus benefícios e serviços e aumentando a qualidade de vida dos munícipes.

A literatura demonstrou que mesmo aqueles municípios que são de pequeno porte e não possuem um grande quadro funcional e/ou não dispõem de recursos financeiros não-comprometidos, podem se valer desse instrumento e adaptá-lo aos diferentes contextos socioeconômicos, como foram os casos apresentados do uso do PEM especificamente em secretarias de educação.

O presente estudo reforça a importância de se utilizar do PEM como pedra basilar para o progresso das cidades e do bem-estar de seus habitantes. Apesar das barreiras burocráticas e da desmotivação que possa advir dos gestores públicos, também cabe à população de cada município incentivar a adoção de práticas gerenciais e incluir a participação social nessa implementação, pois eles possuem maior conhecimento de suas demandas e saberão avaliar os efeitos dessa prática.

A limitação dessa pesquisa foi a insipiência de estudos análogos a este, posto que foram encontrados estudos cuja concentração está focada nas regiões sul e sudeste, onde as mesmas estudam a aplicação do PE em seus municípios de forma exitosa. Contudo, ressaltasse- novamente, que tanto a questão de pesquisa quanto os objetivos foram alcançados respectivamente. E, enfatiza-se a necessidade de estudos espalhados entre outras regiões, a fim de captar as diversas peculiaridades e exteriorizar esse conhecimento.

Este estudo é apenas um passo em direção ao entendimento mais profundo desse tópico crítico, e incentiva pesquisadores, gestores públicos e cidadãos a continuar explorando maneiras de estabelecer e aprimorar o Planejamento Estratégico Municipal em busca de um futuro mais próspero e sustentável. Reitera-se que a evolução do objeto de estudo depende de esforços contínuos de pesquisas e reformulações.

À medida que este trabalho chega ao seu fim, reforça-se sua contribuição para a compreensão do Planejamento Estratégico Municipal uma vez que tenha fornecido reflexões valiosas para aqueles envolvidos na gestão pública local e aqueles que desejam enriquecer a literatura dessa temática. Deixa-se como sugestão para a academia a produção de um estudo de caso que possa evidenciar a importância do Planejamento Estratégico Municipal em um município do Nordeste brasileiro.

REFERÊNCIAS

[1] ALMEIDA, J. S. C.; OLIVEIRA, S. S. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 38-56, 2020.

[2] ANDRADE, Alequexandre Galvez; MORAES, Yohanna Godinho da Silva; MANGINI, Eduardo Roque. O balanced scorecard aplicado à administração pública municipal: um estudo na Prefeitura de Ibiúna, Estado de São Paulo. **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 123-135, 2020.

[3] AZEVEDO, C.A.V.; FILHO, H.P.C. Planejamento Estratégico no Serviço Público: Análise do Planejamento Estratégico da Prefeitura de Juazeiro, sob a Ótica das Ações do SAAE. Id on Line **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**., v.10, n. 31, p. 104-125, 2016.

[4] BASTIANI, Sherlon Cristiana de. **Planejamento Estratégico Governamental como metodologia de orgnização e implementação do plano municipal de educação**. Monografia de Especialização (Especialista em Gestão Pública Municipal) - Universidade Tecnológia Federal do Paraná, Curitiba - PR, 2020.

[5] BRONDANI, Gilberto; FARIAS, Raíssa Silveira de; MADRUGA, Rossi Sergio. O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão Inovadora para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis da UFSM. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia -SEGeT**, p.1-14, 2012.

[6] CARVALHO, Rafael Rodrigues; SILVA, Joana dos Santos; CABRAL, Romilson Marques. **Guia prático de planejamento estratégico na ufrpe**. Coordenado pela Universidade Federal Rural de Pernambuco e Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica. 3ª edição. Recife: UFRPE, 2022.

[7] CERQUEIRA, Bruna. **Planejamento e Gestão Estratégicos na Administração Pública Municipal no Brasil**. Orientador: Prof. Dr. Antonio Gelis Filho. 2015. 31 f. Trabalho final (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2015.

[8] CERQUEIRA, B.; FRACAROLLI, G. S.; ROLIM, F. **Gestão por resultados: disseminação e engajamento dos servidores para implementação do planejamento estratégico municipal**: propostas à prefeitura municipal de Osasco. Orientador: Prof. Dr. Antonio Gelis Filho. 2015. 152 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas.) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2015.

[9] CORREIA, Larissa Costa; SOUZA, Nadia Aparecida de. Pesquisa bibliográfica ou revisão de

literatura: traçando limites e ampliando compreensões. **XIX ENCONTRO ANUAL DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA**, p. 1-4, 2010.

[10] COSTA, Ana Queli de Castro Silva; NETO, Ernesto Alexandre Tacconi. O impacto do planejamento estratégico governamental na esfera municipal. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 12, n. 1, p. 153-168, 2023.

[11] COUTO, C. H. M.; DUTRA, K. E.; CONCEIÇÃO, A. L. Z.; SILVA, G. M. G. R. Planejamento Estratégico no setor público: um estudo de caso na Prefeitura de Santos Dumont-MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. v. 7, n. 2, p. 128-148, 2016.

[12] DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 29 ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2016.

[13] DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti. Administração Estratégica: estudo de caso na Prefeitura Municipal de Criciúma. **Anais Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**. v. 3, n. 3, 2012.

[14] DIAS, Solange Irene Smolarek; HERMOSO, Rafael Cerioli; ZANON, Roberto. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO MUNICIPAL: O CASO DE CASCAVEL/PR. **Revista Thêma et Scientia**, v. 10, n. 2E, p. 281-321, 2020.

[15] FERREIRA, Beatriz Navarro; SOGABE, Vergilio Prado. Análise da aplicação da ferramenta BSC na gestão pública em municípios de Mato Grosso sob a perspectiva dos gestores de planejamento. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 5, n. 1, 2021.

[16] FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M. G.; FARIAS, S. H.; FONTENELLES, R. G. S. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. **Revista paraense de medicina**, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

[17] GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. 1ª edição. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

[18] HIONI, Renata; PREARO, Leandro Campi. Planejamento estratégico na gestão escolar pública: um estudo na região metropolitana de São Paulo. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 36, n. 2, p. 706-730, 2020.

[19] MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

[20] MATTOS, Biblioteca Professor Paulo de Carvalho. **Tipos de revisão de literatura**. Faculdade de Ciências Agronômicas (UNESP) – Campus de Batucatu, p.1-9, 2015.

[21] MELO, A.D.; SOUSA, D.M.; FILHO, E.G.C.; FERASSO, M. Gestão pública da UFPI: uma análise do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**. v. 5, n. 2, p. 16-35, 2012.

[22] MINTZBERG, H. The strategy concept I: five p's for strategy. **Califórnia Managment Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

[23] MORAIS, D. A. F.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. Planejamento estratégico: um estudo de caso da prefeitura municipal de Goioxim. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 8, n. 3, p. 333-356, 2019.

[24] MOREIRA, Antônia Amanda Alves Pereira; RIBEIRO, Henrique César Melo; CASTRO, Magna da Silva Vilanova; BRUNO, Matheus Morais. Comércio internacional e desenvolvimento socioambiental: um entendimento da temática em questão. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia-RARA**, v.12, n.2, p.21-35, 2020.

[25] NOBRE, Daniel Pereira. **Ferramentas estratégicas em uso**: Uma investigação prática às empresas em Portugal. Orientador: Prof. Dr. Nelson José dos Santos Antonio. 86 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Universitário de Lisboa, 2016.

[26] NUNES, Ginete C.; NASCIMENTO, Maria Cristina D.; LUZ, Maria Aparecida C. A. Pesquisa Científica: conceitos básicos. **Id on Line Revista de Psicologia**, v.10, n.29. p. 144-151, 2016.

[27] OLIVEIRA, T. D.; PIRES, D. M.; CHAGAS, D. H. S.; HARDT, J. G.; CASTRO, V. A. S.; SILVA, A. R. F.; ZULATO, F. V. G. Cidade e cidadão: o planejamento estratégico e suas inter-relações com a gestão pública e a qualidade de vida das pessoas. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 4, p. 6231-6241, 2023.

[28] PEREIRA, E. T. A.; REZENDE, D. A. Planejamento e gestão estratégica: Estudo de caso do controle interno da Prefeitura Municipal de Curitiba. **Revista Economia & Gestão**. v. 13, n. 31, p. 52-72, 2013.

[29] PEREIRA, Juan Galhardo. **O planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Tapira**. Orientador: Ms. Cristiane Edna Camboim. 2018. 33 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Gestão Pública) - Universidade Federal de São João Del Rei, São João Del Rei, 2018.

[30] SANT'ANA, G. C. S. Análise do Plano Diretor Municipal de Duque de Caxias (RJ) a luz do Planejamento Estratégico. **Boletim do Gerenciamento**, v. 36, n. 36, p. 45-55, 2023.

[31] SILVA, Jeferson Batista. Accountability e Gestão Pública: possibilidades e limites da participação no aperfeiçoamento das políticas públicas. **Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 4, n. 1, p. 41-59, 2018.

[32] SILVA, Raphael Borella Pereira da; COELHO, Fernando de Souza; NASCIMENTO, Ingrid Cristine Rodrigues. Planejamento estratégico municipal e o cenário 2021-2024. **Gestão municipal no Brasil: modernização, cooperação e humanização**, 1ed., São Paulo, 2021.

[33] SOARES, Ediane Ochoa; ROSSETTO, Adriana Marques. **Planejamento Estratégico no Setor Público: um estudo de caso na Prefeitura Municipal de Boa Vista das Missões**. Brasília: CAPES: UAB, v. 1, p. 133 – 152, 2014.

[34] SOUZA, Danielly Pinheiro Gusmão et al. Planejamento Estratégico e Gestão Pública Municipal: um Estudo Sobre a Secretaria Municipal de Educação de Itinga-MG. Multifaces: **Revista de Ciência, Tecnologia e Educação**, v. 4, n. 1, p. 84-101, 2022.

[35] SOUZA, Igor Alves de Sá; HENRIQUES, Enock de Azevedo. Implantação de ferramentas e metodologias de planejamento estratégico na administração pública municipal: um estudo na Prefeitura Municipal de Volta Redonda-RJ**. Administração pública em perspectiva: pesquisas e relatos de experiência**, 1 ed., p. 60, 2021.

[36] ULTRAMARI, Clovis; REZENDE, Denis Alcides. Planejamento estratégico e Planos Diretores Municipais: referenciais e bases de aplicação. **Revista de Administração Contemporânea**. 12, n. 3, p. 717-739, 2008.

[37] VOLPATO, Alcides; PASA, Evandro Luiz; GASTALDI, Raquel. Planejamento Estratégico como tecnologia social para a eficácia da gestão pública: um estudo de caso – Prefeitura de Itajaí-SC. **Revista UFG**. v. 19, 2019.]

Capítulo 3

A prospecção tecnológica com base em patentes como instrumento para o desenvolvimento da caprinocultura no Brasil

Rhuana Deniziane Hortência de Lima e Silva
Giovanna Martins Wanderley
Ana Karolina Melo Oliveira Barros
Lenise Maria Parente Mota
Marcelo Barbosa Bezerra
Washington Sales do Monte
Francisco Silvestre Brilhante Bezerra

Resumo: A agropecuária desempenha um papel de destaque, sendo um dos principais pilares de base na economia do Brasil. Dentre as diversas atividades econômicas, a caprinocultura apresenta posição de destaque, especialmente na região Nordeste, que detém o maior quantitativo desses animais. Nesse prisma, o desenvolvimento de inovações tecnológicas desempenha um papel crítico na otimização da produção agropecuária. Com base nas informações contidas em patentes e em técnicas de prospecção tecnológica, é possível incrementar a atividade, através do atendimento de demandas específicas do setor, e assim alcançar o desenvolvimento econômico e tecnológico do setor. Nesse sentido, através de uma revisão da literatura, os autores elaboraram o presente capítulo, que se propõe a explorar conceitos iniciais em patentes e prospecção tecnológica e analisar alguns aspectos da caprinocultura brasileira, com vistas a atingir maiores progressos para setor.

Palavras-chave: Caprinos, tecnologia, patentometria, desenvolvimento tecnológico.

1. INTRODUÇÃO

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que o rebanho nacional de caprinos atingiu o quantitativo de 12.366.233 cabeças em 2022, tendo a Bahia como maior produtor nacional. Evidenciou-se assim uma tendência ascendente, com um aumento de 3,9% em relação a 2021, quando o rebanho totalizava 11.897.204 cabeças, posicionando o Brasil em 21º lugar no *ranking* mundial (IBGE, 2022).

Nesse panorama, o avanço tecnológico desempenha um papel fundamental no desenvolvimento sustentável da caprinocultura, visto que, a aplicação de tecnologias permite o aumento da produtividade, a otimização da renda dos produtores e a abertura de novas oportunidades na produção de caprinos (Brandão; Nóbrega, 2023). Nesse prisma, o processo de prospecção tecnológica se consolida como ponto crucial para identificar e avaliar tecnologias emergentes e suas potencialidades para a inovação e o desenvolvimento de produtos/serviços (Amparo; Ribeiro; Guarieiro, 2012), e assim contribuir para o setor econômico da caprinocultura, tão importante para o Brasil.

Uma análise minuciosa do conteúdo tecnológico presente em patentes emerge então como a abordagem que oferece uma compreensão mais abrangente das tendências na área de caprinos, proporcionando valiosos *insights* para a prospecção tecnológica. Essa abordagem, por sua vez, pode servir como alicerce para a definição de prioridades em políticas públicas e investimentos em pesquisas nas instituições de que constituem o ambiente central de pesquisas sobre caprinos no Brasil. No presente capítulo objetivamos, através de uma revisão de literatura, abordar sobre a importância da prospecção tecnológica com base em patentes para alavancar o desenvolvimento do setor da caprinocultura no Brasil.

2. RESGATE HISTÓRICO DAS PATENTES NO BRASIL

As patentes desempenham um papel primordial no encorajamento da inovação e estímulo ao desenvolvimento tecnológico e econômico. Ao assegurar aos inventores uma vantagem competitiva temporária, elas incentivam o compartilhamento de conhecimento e a disseminação de avanços técnicos, contribuindo para o progresso da sociedade como um todo (SEBRAE, 2022).

A carta patente se define como um documento que retrata uma invenção e cria uma proteção na qual o titular da patente pode impedir terceiros de explorar a sua invenção (Wipo, 2009). Esse instrumento têm sido ao longo dos tempos uma instituição fundamental no panorama da PI, com raízes históricas profundas que remontam há séculos. A primeira ocorrência registrada de patentes data de 1474, sendo atribuída à Lei de Patentes de Veneza, a qual protegeu invenções de fabricantes de vidros e espelhos (Cardoso; Amaral, 2023)

No âmbito brasileiro, o advento das patentes ocorreu muito posteriormente, em 1822. Amparados pelo Alvará de 1809, os inventores Luiz Louvain e Simão Clothe apresentaram uma solicitação à Real Junta do Comércio, buscando a proteção de uma invenção revolucionária para a época, uma “Machina de descascar café”, conforme Ribeiro (1995), na descrição do invento temos:

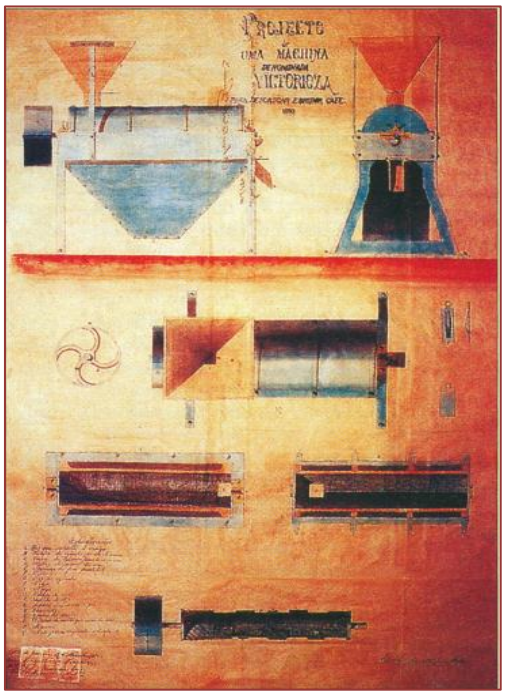
> machina para descascar café, a qual além de ser inteiramente própria da invenção dos suplicantes produz todo o bom resultado (...) pela perfeição

> com que descasca o café sem lhe quebrar o grão, ou seja, pela brevidade, e economia, e simplicidade do trabalho (...) que se bem está construída para ser trabalhada por hum homem, he suscetível de machinismo próprio para ser movida ou por hum animal, ou por ágoa.

Saliente-se que, naquela época o café era uma das principais exportações do Brasil e era essencial para a economia do país. Assim, esse marco histórico representou um ponto de viragem crucial no panorama das inovações brasileiras, estabelecendo incentivo a criação e o progresso tecnológico, através da garantia de privilégios exclusivos aos detentores dessa patente (Ribeiro, 1995).

A Figura 1 apresenta o projeto da referida máquina, o pedido de patente na época deveria apresentar alguns elementos básicos como plano, desenhos e descrição para poder ser depositado no Arquivo Público (Marcolin, 2002):

Figura 1. Pedido de privilégio industrial para máquina de descascar e brunir café (1881)



Fonte: Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial (ABAPI), (1998. p. 20).

Podemos observar que a primeira patente brasileira foi diretamente relacionada ao agronegócio. A invenção revolucionária também apresentava uma alternativa mais eficiente e humanitária para o trabalho de descasque do café, uma vez que os animais poderiam ser substituídos por água em parte do processo, reduzindo assim a carga de trabalho (Ribeiro, 1995).

Ao longo dos séculos as partes constituintes de uma patente mudaram gradativamente, de forma que hoje, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição (INPI,

2021), o pedido de patentes deve conter: resumo, relatório descritivo, reivindicações (quadro reivindicatório) e listagem de sequências ou desenhos, se for o caso.

Por conseguinte, conforme o supracitado Manual (INPI, 2021), após a concessão, os documentos de patente apresentam geralmente uma estrutura bastante uniforme que facilita a extração de informações. Tais informações tecnológicas são divulgadas com a descrição das invenções, em conformidade com os requisitos da legislação aplicável, e com a indicação da novidade e inventividade reivindicadas em comparação às existentes no "estado da técnica".

3. ACORDOS INTERNACIONAIS E ARCABOUÇO LEGAL DAS PATENTES NO BRASIL

Em todo o mundo, os depósitos de patentes registraram um novo recorde histórico em 2021, com 3,4 milhões de pedidos depositados, segundo os Indicadores Mundiais de Propriedade Intelectual 2022. Isso representa um aumento de 3,6% em relação aos pedidos depositados no ano anterior. Segundo os referidos Indicadores, o número de patentes em vigor cresceu 4,2% em 2021, totalizando cerca de 16,5 milhões, com a China ultrapassando os Estados Unidos para se tornar a jurisdição com o maior número de patentes vigentes: 3,6 milhões (Wipo, 2022).

Com o crescimento expressivo de pedidos depositados nos institutos de patentes e o aumento no número de patentes em vigor, a importância dos acordos internacionais de proteção à propriedade intelectual, como a Convenção da União de Paris para a Proteção da Propriedade Industrial (CUP) e o Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS), torna-se ainda mais consolidados (Silva, 2018).

A lei de patentes brasileira está alinhada com os padrões internacionais, seguindo o TRIPS, do qual o Brasil é signatário. Esse alinhamento garante que as patentes brasileiras sejam reconhecidas e respeitadas internacionalmente, o que é crucial para fomentar o investimento estrangeiro e o comércio (INPI, 2023a).

O Brasil é signatário tanto da CUP quanto do TRIPS, e a adesão a esses tratados reflete o compromisso do país com a proteção dos direitos de propriedade intelectual e o estímulo à inovação e ao desenvolvimento tecnológico (Souza, 2011). A adesão à CUP ocorreu em 1971, e o Brasil tem participado ativamente das revisões e atualizações subsequentes da convenção, buscando alinhar sua legislação e práticas às normas internacionais estabelecidas (INPI, 2023a).

A CUP proporciona ao Brasil um ambiente seguro para a proteção dos direitos de propriedade industrial, incluindo patentes, marcas, desenhos industriais e indicações geográficas, permitindo que inventores, empresas e titulares de propriedade intelectual protejam suas criações e inovações em nível internacional (Silva *et al*., 2021).

Quanto ao TRIPS, a adesão do Brasil ocorreu em 1994, quando se tornou membro fundador da Organização Mundial do Comércio (OMC). O TRIPS impõe obrigações aos países membros da OMC para estabelecer padrões mínimos de proteção à propriedade intelectual, incluindo prazos de proteção, critérios de patenteabilidade e mecanismos de execução e respeito aos direitos de propriedade intelectual (Silva, 2018).

No âmbito jurídico do sistema de PI brasileiro, a Lei de Propriedade Industrial (LPI), Lei nº 9.279/1996, é a principal referência legal que define e regulamenta o conceito de

patentes no país. Ela estabelece os requisitos para a concessão de patentes, os procedimentos para sua análise e o período de vigência (Brasil, 1996).

Nesse prisma, o sistema de patentes ajuda as empresas locais a competir em escala global. Os titulares de patentes protegem suas inovações contra cópias pelos concorrentes, nacional e internacionalmente. Essa proteção é particularmente importante para setores como o farmacêutico, biotecnológico e de tecnologia da informação, onde os custos em Pesquisa e desenvolvimento (P&D) são altos e o risco de imitação são enormes (Chaves, 2007).

Houve um aumento constante no número de patentes concedidas na última década (Brasil, 2021). Essa tendência reflete uma cultura emergente de inovação no país, impulsionada tanto por iniciativas governamentais quanto por esforços das universidades. Programas governamentais, como a Estratégia Nacional de Propriedade Intelectual (ENPI), visam fortalecer ainda mais essa cultura, oferecendo suporte e incentivos para inventores e pesquisadores (INPI, 2023b).

4. O INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI)

O INPI foi criado em 1970 e desempenha uma função multifacetada e complexa, abrangendo desde o exame e concessão de patentes, bem como de supervisionar a aplicação dos direitos de propriedade intelectual, registro de marcas, desenhos industriais e indicações geográficas até a aplicação das leis concernentes à PI (Brasil, 1970).

Segundo o Guia Internacional de Gerenciamento de Casos de Patentes para Juízes (Wipo, 2023), a gênese do INPI veio ao encontro das necessidades prementes de estabelecer uma estrutura institucional sólida e eficiente para a proteção e promoção dos direitos de PI. Essa criação teve como objetivo primordial dotar o Brasil de um órgão centralizado e especializado, responsável por administrar e regular com diligência a Propriedade Industrial em todas as suas nuances.

É imperativo destacar que o INPI, como órgão central da Propriedade Intelectual no Brasil, é um protagonista incisivo na proteção dos direitos de patentes e na promoção de um ambiente propício à inovação e ao progresso tecnológico. Sua atuação diligente visa a fomentar a cultura da inovação, garantir a proteção dos inventores e propiciar um mercado competitivo e confiável (ABAPI, 1998).

5. PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA COMO PROPULSORA DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A prospecção tecnológica pode ser definida como um conjunto de procedimentos, ferramentas, técnicas e estudos de caráter técnico-científicos que visam levantar informações ligadas à área de Ciência, Tecnologia e Inovação (Kupfer; Tigre, 2004). Essa abordagem é fundamental para identificar aspectos de cenários atuais, o estado da técnica, possibilidades, gargalos e vulnerabilidades, bem como vislumbrar prováveis cenários futuros e tendências para subsidiar processos decisórios e definir políticas e estratégias (Amparo; Ribeiro; Guarieiro,, 2012; Antunes *et al*, 2018).

Amparo, Ribeiro & Guarieiro (2012), defende que a análise de prospecção tecnológica desempenha um papel crucial na redução das incertezas e na condução dos processos de tomada de decisão estratégica. Isso se deve ao fato de que as mudanças tecnológicas, especialmente as mais recentes, ressaltam a importância de acessar informações que possam orientar o futuro, dados esses que são fornecidos pelos estudos prospectivos.

Coelho *et al*. (2005) afirmam que a prospecção tecnológica exige a identificação das oportunidades e das necessidades mais relevantes em P&D. É essencial para a identificação de tecnologias de interesse (presentes e futuras), países e ambientes de inovação diversificados, como parques, polos, distritos, arranjos produtivos locais e arenas.

Abrange uma variedade de atividades, incluindo monitoramento de literatura científica, análise de patentes e pesquisa de mercado, para antecipar avanços tecnológicos e suas aplicações potenciais (Antunes, 2018). Ao identificar tecnologias emergentes precocemente, empresas e governos podem se posicionar estrategicamente para aproveitar novas oportunidades e mitigar riscos potenciais (Abbas; Zhang; Khan, 2014).

Várias metodologias são empregadas na prospecção tecnológica, cada uma oferecendo *insights* únicos sobre desenvolvimentos tecnológicos futuros. Essas metodologias incluem:

i. Análise de Tendências: Examinar dados históricos para identificar padrões e tendências que sugerem direções tecnológicas futuras. Este método muitas vezes utiliza ferramentas estatísticas e modelos computacionais para projetar cenários futuros (Oliveira; Quental, 2012);

ii. Painéis de Especialistas: Reunir *insights* de especialistas em diversos campos para avaliar o potencial de tecnologias emergentes. Esses painéis frequentemente incluem acadêmicos, líderes da indústria e formuladores de políticas que fornecem perspectivas informadas sobre tendências tecnológicas futuras (Barros *et al*, 2020);

iii. Método *Delphi*: Uma técnica estruturada de comunicação que depende de um painel de especialistas para alcançar um consenso sobre desenvolvimentos tecnológicos futuros. O método *Delphi* envolve múltiplas rodadas de questionamento e *feedback* para refinar as previsões dos especialistas (Kupfer; Tigre, 2004);

iv. Análise de Patentes: Analisar bancos de dados de patentes para rastrear inovações tecnológicas e identificar inventores e organizações líderes (*players*). Patentes fornecem informações valiosas sobre o estado da técnica em diversos campos e revelam áreas emergentes de desenvolvimento tecnológico (Paranhos; Ribeiro, 2018).

Para prospectar, Mayerhoff (2008) delineou três métodos orientadores: i) por meio de deduções, que delineiam o futuro pela reprodução do passado, com algumas restrições, eliminando as descontinuidades ou rupturas; ii) por meio da criação sistemática de trajetórias alternativas, com desenvolvimento de cenários plausíveis; ou iii) por consenso, através da percepção subjetiva de especialistas.

Independentemente do método, para alcançar as metas traçadas, o estudo de previsão tecnológica deve contar com informações confiáveis e coerentes, como as que podem ser

obtidas no sistema de PI, especialmente no sistema de patentes. Este último é um meio bastante adequado, pois é continuamente atualizado em bases de dados e possui uma sistemática clara e objetiva (Jannuzzi; Vasconcellos, 2007).

Logo, a escolha de uma base de patentes confiável, e que forneça as informações mais completas, é essencial para o êxito no processo de prospecção com base em patentes, pelo método da patentometria (Choi; Hong, 2020; Trippe, 2015).

6. PATENTOMETRIA E BASES DE PATENTES

A importância das bases de dados de patentes para a prospecção tecnológica é cada vez mais evidente no cenário atual de inovação e desenvolvimento econômico. Segundo o INPI (2020), essas bases fornecem um vasto repositório de informações técnicas e legais, que são essenciais para identificar tendências tecnológicas emergentes e avaliar o estado da arte em diversas áreas do conhecimento.

Além disso, as patentes representam uma fonte rica de dados sobre inovações que já foram protegidas legalmente, permitindo aos pesquisadores e empresas monitorarem os avanços de seus concorrentes e identificar possíveis oportunidades de mercado. Aproximadamente 80% das informações tecnológicas mais recentes estão nos documentos de patentes (Asche, 2017; Park, *et al*., 2013; Nascimento *et al*, 2020). O uso dessas informações permite a realização de análises técnicas, comerciais, prospecção tecnológica e até de estratégias jurídicas relacionadas a patentes (Morais e Garcia, 2014).

Segundo Park *et al*. (2013) a análise de dados patentários, é considerada uma ciência voltada à identificação de relações e tendências. O autor descreve diferente maneiras para realização de uma análise de patentes satisfatória, dentre as principais estão:

> i) inteligência de patentes (uso de informações de patentes para identificar os recursos técnicos de uma ICT ou NIT e o uso dessa inteligência para desenvolver um planejamento estratégico tecnológico); ii) mapeamento de patentes (usa dados de patentes para criar representações gráficas que mostram um panorama tecnológico de um área de conhecimento ou de uma invenção); iii) análise de citações de patentes (auxilia na valoração de uma tecnologia e na identificação de parceiros e no licenciamento novas descobertas tecnológicas).

A evolução contínua no campo da patentometria trouxe avanços notáveis, levando a uma série de estudos que exploram técnicas de análise de redes para uma compreensão mais profunda e visualização mais detalhada dos dados contidos em patentes (Kupfer; Tigre, 2004). Essas análises revelam as complexas relações entre campos de tecnologia relevantes no cenário da inovação que pode impulsionar a economia (Amaral, 2016; Almeida, 2018).

Segundo Yang et al. (2010), para visualizar os resultados das análises, podem ser utilizados representações conhecidas como "*Patent Charts / Graphs / Maps*". Essas representações visuais são uma forma eficiente de comunicar os resultados de uma análise de informações de patentes. E, são geradas geralmente nas bases de patentes como gráficos de barras, linhas poligonais, gráficos circulares, imagens radar, etc (Chang *et al*, 2010).

As bases de dados de patentes mais conhecidas são Espacenet e Patentscope. Essas oferecem acesso a documentos de patentes de diversos países, facilitando a prospecção tecnológica em um contexto global. No Brasil existe ainda a base nacional, do INPI. De acordo com Guerreiro et al (2018), a consulta regular a estas, auxilia na elaboração de estratégias de P&D mais robustas e alinhadas com as tendências internacionais.

Nesse prisma, existem ainda as bases pagas, de empresas especializadas em inteligência de patentes. Stock e Stock (2005), Guerreiro, et al. (2018) e Pires, Ribeiro & Quintella et al. (2020), identificaram em suas pesquisas que atualmente a *Orbit Intelligence*® é a plataforma de busca de patentes que apresenta maior amplitude em sua base de dados (FAMPAT), e oferece mais ferramentas para o processamento, mineração e indexação de dados.

Uma das características destacadas do *Orbit Intelligence*® é sua capacidade de realizar análises avançadas de patentes utilizando técnicas de *machine learning* e inteligência artificial. Essas ferramentas permitem a identificação de padrões ocultos e a previsão de tendências futuras por campo tecnológico (Silva; Silva-Mann, 2022). A plataforma ainda formece um vasto e atualizado banco de dados de literatura não patentária, proporcionando amplitude de informações avanços científicos, conforme o *query* de busca submetido (Pires; Ribeiro, Quintella, 2020).

Orbit Insight® é um módulo complementar ao *Orbit Intelligence*®, que oferece uma camada adicional de análise e visualização de dados. Esse módulo é projetado para fornecer *insights* rápidos e acionáveis, utilizando *dashboards* interativos e relatórios personalizados. Através do *Orbit Insight*® os usuários podem monitorar a atividade de patentes em tempo real, acompanhar a evolução tecnológica em setores específicos e comparar o desempenho de diferentes empresas e instituições. Essa funcionalidade é particularmente útil para gestores de inovação e estrategistas que precisam de informações atualizadas e precisas para tomar decisões informadas e alinhar suas estratégias de negócios com as tendências de mercado (Questel, 2022)

Em síntese, embora seja uma área pouco explorada em comparação com outras disciplinas de análise de dados e propriedade intelectual, a patentometria através das bases de dados de patentes, desempenha um papel crucial em diversos aspectos (Dobni, 2008; Choi; Hong, 2020). Sua importância pode ser destacada no papel fundamental de compreensão e promoção da inovação, auxiliando empresas, governos e pesquisadores a tomar decisões informadas e assim impulsionar o progresso científico, tecnológico e econômico.

7. A CAPRINOCULTURA NO BRASIL E SUA RELEVÂNCIA NO CONTEXTO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO

Os caprinos foram introduzidos no Brasil pelos colonizadores portugueses, juntamente com os primeiros animais domésticos, por volta de 1535. Provavelmente, as raças introduzidas tenham sido aquelas criadas em Portugal e regiões limítrofes da Espanha, na época (Figuereido *et al*, 1987; Maia, 1994). Desde então, houve um aumento gradativo no tamanho do rebanho nacional.

A caprinocultura no Brasil tem se consolidado como uma atividade agropecuária de significativa relevância, tanto no contexto econômico quanto no científico-tecnológico.

Segundo Sousa (2018), a prática que envolve a criação de caprinos para a produção de carne, leite, pele e fibras, possui um papel essencial no desenvolvimento sustentável das regiões semiáridas do país, especialmente no Nordeste, onde as condições climáticas e geográficas são propícias para a atividade.

A caprinocultura brasileira tem experienciado um crescimento notável, impulsionado por avanços tecnológicos e por pesquisas científicas que visam otimizar a produtividade e a sustentabilidade do setor (Fonseca; Bruschi, 2009). A incorporação de tecnologias avançadas na caprinocultura se apresenta como um dos principais motores desse desenvolvimento (Brandão; Nóbrega, 2023). Ferramentas de gestão zootécnica, como *softwares* de monitoramento e análise de dados, têm permitido um controle mais preciso sobre a saúde, a nutrição e a reprodução dos animais. Além disso, técnicas de melhoramento genético e práticas sustentáveis de manejo têm contribuído para a melhoria da qualidade dos produtos caprinos e para a eficiência do sistema produtivo (Teixeira *et al*, 2013).

No contexto científico, a caprinocultura tem sido objeto de diversas pesquisas que buscam solucionar desafios específicos do setor (Sousa, 2018). Estudos voltados para a nutrição animal, por exemplo, têm explorado alternativas alimentares que aumentem a produtividade e reduzam os custos de produção. Pesquisas em saúde animal têm focado na prevenção e no controle de doenças que afetam os caprinos, promovendo o bem-estar dos animais e a segurança dos produtos derivados (Cortinhas; Latam, 2020).

Adicionalmente, a aplicação de tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (IoT) e a inteligência artificial, está revolucionando a caprinocultura. Sensores inteligentes e sistemas automatizados de monitoramento estão sendo utilizados para coletar dados em tempo real sobre o comportamento e as condições físicas dos animais, permitindo intervenções rápidas e eficazes (Bosch, 2020).

O progresso na caprinocultura não se restringe apenas aos aspectos produtivos. A atividade também desempenha um papel crucial na promoção do desenvolvimento social e econômico das comunidades rurais. A criação de caprinos oferece uma fonte de renda estável para pequenos agricultores, contribui para a segurança alimentar e promove a inclusão social (Martins, 2018).

A integração da caprinocultura com outras atividades agrícolas, através de sistemas agroecológicos, representa outra área promissora. Segundo a EMBRAPA (2020), a utilização de caprinos em sistemas de ILPF pode trazer benefícios ambientais significativos, como a melhoria da fertilidade do solo e o controle biológico de pragas, além de diversificar a fonte de renda dos produtores.

A exportação de produtos derivados de caprinos também apresenta um potencial pouco explorado. O mercado global de carne e leite de cabra está em expansão, impulsionado pela demanda por alimentos saudáveis e de alta qualidade (KBV Research, 2023). Para se destacar nesse mercado competitivo, o Brasil precisa investir em certificações de qualidade, segurança alimentar e em estratégias de marketing que valorizem os atributos dos produtos brasileiros.

Segundo Teixeira *et al*. (2013), a pesquisa científica continua a ser um pilar essencial para o avanço da caprinocultura e conquista do mercado global. Parcerias entre universidades, centros de pesquisa e empresas privadas podem fomentar inovações em áreas como a biotecnologia, a nutrição animal e a medicina veterinária. A exploração de técnicas de

biotecnologia, pode abrir novas fronteiras para o melhoramento genético de caprinos, aumentando a resistência a doenças (Varago, 2009; Sousa, 2018).

A caprinocultura no Brasil está em uma trajetória ascendente, com um potencial significativo para contribuir para o desenvolvimento econômico, social e ambiental do país (SEBRAE, 2023). O compromisso com a inovação tecnológica, a sustentabilidade e a capacitação dos produtores devem ser elementos chave para consolidar e expandir esse setor. Com um enfoque estratégico e integrado, a caprinocultura brasileira pode se tornar um modelo de sucesso a ser seguido globalmente, promovendo a prosperidade das comunidades rurais e a segurança alimentar em uma escala mais ampla.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da complexidade e da crescente relevância da caprinocultura no contexto agropecuário brasileiro, torna-se imperativo o contínuo monitoramento e análise das tendências tecnológicas e das dinâmicas de inovação, utilizando-se de técnicas de prospecção tecnológica. Tal acompanhamento visa promover a excelência científica, a eficiência produtiva e o bem-estar animal, contribuindo para o fortalecimento e a expansão deste importante segmento da economia nacional.

Em suma, pesquisas sobre abordagem integrada e colaborativa entre governo, academia e setor privado é essencial para alcançar esses objetivos. O futuro da caprinocultura no Brasil depende, portanto, da capacidade de integrar conhecimento, tecnologia e práticas sustentáveis, assegurando que este setor vital da agropecuária continue a crescer e a prosperar, beneficiando não apenas os produtores, mas toda a sociedade.

REFERÊNCIAS

[1] ABAPI. Associação Brasileira dos Agentes da Propriedade Industrial. **Propriedade Industrial no Brasil: 50 anos de História.** São Paulo: ABAPI, 1998. 132 p.

[2] ABBAS, A.; ZHANG, L.; KHAN, S. U. A literature review on the state-of-the-art in patent analysis. **World Patent Information**, v. 37, p. 3-13, jun. 2014.

[3] ALMEIDA, G. S. Um modelo computacional para mineração de dados no Facebook aplicado a inferência dos indicadores de cidades inteligentes. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Modelagem Computacional, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande, Rio Grande do Sul, 2018.

[4] AMARAL, F. **Aprenda mineração de dados: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2016.

[5] AMPARO, K. K.; RIBEIRO, M. C. O.; GUARIEIRO, L. L. N. Estudo de caso utilizando mapeamento de prospecção tecnológica como principal ferramenta de busca científica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 4, p. 195–209, 2012.

[6] ANTUNES, A. M. S.; PARREIRAS, V. M. A.; QUINTELLA, C. M.; RIBEIRO, N. M. Métodos de Prospecção Tecnológica, Inteligência Competitiva e Foresight: principais conceitos e técnicas. In: RIBEIRO, N. M. **Prospecção Tecnológica**. vol. 1. Salvador: IFBA/ FORTEC, 2018. (Coleção PROFNIT).

[7] ASCHE, G. “80% of technical information found only in patents” – Is there proof of this?. **World patent information**, v. 48, p. 16–28, 2017.

[8] BARROS, D. N.; SANTOS, V. M. L.; AZEVÊDO, L. C. Prospecção Tecnológica Acerca de Sistemas de Elaboração de Contratos de Transferência de Tecnologia. **Cadernos de Prospecção**, *[S. l.]*, v. 13, n. 5, p. 1477, 2020.

[9] BOSCH. **Tecnologia no agronegócio: Saiba como ela vem desenvolvendo o setor.** 2020**.** Disponível em: https://www.bosch.com.br/noticias-e-historias/agronegocio/tecnologia-no-agronegocio/. Acesso em: 15 de jun de 2023.

[10] BRANDÃO, A.; NÓBREGA, A. Ciência abre novas oportunidades na produção de caprinos e ovinos. **Notícias EMBRAPA.** 2023. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/80764456/ciencia-abre-novas-oportunidades-na-producao-de-caprinos-e-ovinos. Acesso em: 05 de fevereiro de 2024.

[11] BRASIL. **Lei n° 9.279 de 14 de maio de 1996.** Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9279.htm. Acesso em: 23 nov. 2022.

[12] BRASIL. **Lei no 5.648, de 11 de dezembro de 1970.** Cria o Instituto Nacional da Propriedade Industrial e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5648.htm. Acesso em: 18 de maio de 2022.

[13] BRASIL. **Serviços e Informações do Brasil**: Órgãos. Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). 2021. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/orgaos/instituto-nacional-da-propriedade-industrial. Acesso em: 09 de mar de 2024.

[14] CARDOSO, F. H.; AMARAL, S. **Patentes história e futuro**. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/patente_historia_e_futuro.pdf Acesso em: 08 de jun. de 2023.

[15] CHANG, P. L., WU, C. C.; LEU, H. J. Using patent analyses to monitor the technological trends in an emerging field of technology: a case of carbon nanotube field emission display. **Scientometrics**, v. 82, n. 1, p. 5–19, 2010.

[16] CHAVES, Gabriela Costa et al. A evolução do sistema internacional de propriedade intelectual: proteção patentária para o setor farmacêutico e acesso a medicamentos. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 23, p.257-267. 2007.

[17] CHOI, Y.; HONG, S. Qualitative and quantitative analysis of patent data in nanomedicine for bridging the gap between research activities and practical applications. **World Patent Information**, v. 60, p. 101943, 2020.

[18] COELHO, G. M.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; FELLOWS FILHO, L. Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: Technology Roadmapping – um olhar sobre formatos e processos. **Parcerias Estratégicas**, v. 10, n. 21, p. 1–36, 2005.

[19] CORTINHAS, C. S. **Tecnologias em nutrição animal**: aumento na produtividade de forma sustentável. MilkPoint. 2020. Disponível em: https://www.milkpoint.com.br/empresas/novidades-parceiros/tecnologias-em-nutricao-animal-aumento-na-produtividade-de-forma-sustentavel-222416/. Acesso em 15 de junho de 2024.

[20] DOBNI, C. B. Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v.11, n. 4, p.539-559, 2008.

[21] EMBRAPA. Integração Lavoura-Pecuária-Floresta. 2020. Disponível em: https://www.embrapa.br/tema-integracao-lavoura-pecuaria-floresta-ilpf/nota-tecnica Acesso em: 10 de jun de 2024

[22] FIGUEIREDO, E. D., PANT, K. P., LIMA, F. A. M.; FERNANDES, A. A. O. Brazilian goats: genetic resources. IV International Conference on Goats. March 8-13, 1987, Brasilia, Brazil. Volume I. Plenary Sessions. Symposia., 1987. Disponível em: https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/19870106526. Acesso em 16 de maio de 2024.

[23] FONSECA, J. F.; BRUSCHI, J. H. **A caprinocultura leiteira no Brasil** – uma visão histórica. **Belo Horizonte**: Caprileite, 2009. Disponível em: https://www.caprileite.com.br/conteudo/170-ll-a-caprinocultura-leiteira-no-brasil-uma-vis-o-hist-rica. Acesso em: 16 de junho de 2024

[24] GUERREIRO, E. S.; DALTRO, L. M. O.; RIBEIRO, N. M.; SOUZA, E. R. Análise de documentos de patentes sobre copaíba: uma comparação entre fontes de dados. **Cadernos de Prospecção**. Salvador, v.

11, n.1, p. 26-40, 2018.

[25] IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **PPM – Pesquisa da Pecuária Municipal.** 2022. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-producao-da-pecuaria-municipal.html. Acesso em 06 dez 2023.

[26] INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. **INPI Estatísticas 2019.** 2020. Disponível em https://www.gov.br/inpi/pt-br/central-de-conteudo/estatisticas/estatisticas. Acesso em: 20 nov. 2022.

[27] INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. Patentes concedidas pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), segundo tipos de patentes, por setor e área tecnológica de acordo com a Classificação Internacional de Patentes (IPC, sigla em inglês), **Indicadores 2000-2021.** 2023b. Disponível em <https://encurtador.com.br/jrFIL> Acesso em: 06 jun. 2023

[28] INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. **Proteger Patente no Exterior.** 2023a. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/Como-proteger-patente-no-exterior Acesso em 01 de jun de 2023.

[29] INPI. Instituto Nacional de Propriedade Intelectual. **Manual Básico para Proteção por Patentes de Invenções, Modelos de Utilidade e Certificados de Adição**, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/inpi/pt-br/servicos/patentes/guia-basico/ManualdePatentes20210706.pdf. Acesso em: 03 de jul de 2023

[30] JANNUZZI, A. H. L.; VASCONCELLOS, A. G. Quanto custa o atraso na concessão de patentes de medicamentos para a saúde no Brasil? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 33, n. 8, p. 1-6, 2017.

[31] KUPFER, D.; TIGRE, P. Prospecção Tecnológica. In: CARUSO, L.A.; TIGRE, P. B. (Org.). **Modelo Senai de prospecção: documento metodológico.** OIT/CINTERFOR,2004. Disponível em: <https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/papeles_14.pdf>. Acesso em 03 dez 2022.

[32] KVB RESEARCH. 2023. Global Goat Milk Products Market Size, Share & Industry Trends Analysis Report By Type (Liquid Milk and Powdered Milk), By Distribution Channel (B2C and B2B), By Regional Outlook and Forecast, 2022 – 2028. Disponível em: https://www.marketresearch.com/Knowledge-Business-Value-KBV-Research-v4085/Global-Goat-Milk-Products-Size-33847273/. Acesso em 02 dez 2024.

[33] MAIA, M. S. **Considerações sobre a caprinocultura no Brasil**. 1994. Disponível em: https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/492217/consideracoes-sobre-a-caprinocultura-no-brasil. Acesso em: 16 de jun de 2023

[34] MARCOLIN, N.. A primeira patente: Pedido de privilégio industrial para máquina de descascar café é de 1822. **Revista Pesquisa FAPESP.** Ed. 72, fev. 2002.

[35] MARTINS, E. C.; TRINDADE, J. P. P.; VOLK, L. B. S.; MELLO, L. M. R.; Aumento da produtividade e melhoria das condições do trabalhador rural. **Trabalho descenTe e crescimenTo econômico**, p. 25, 2018.

[36] MAYERHOFF, Z. D. V. L. Uma análise sobre os estudos de MORAIS, S. P.; GARCIA, J. C. R. O estado da arte da patentometria em periódicos internacionais da ciência da informação. In: Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria (EBBC). **Anais**. São Paulo: USP, 2014. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/v/45400>. Acesso em 22 fev. de 2023.

[37] NASCIMENTO, R.S. Patentometria: estudo de múltiplos casos sobre a utilização de dados contidos em patentes como mecanismo de auxílio na gestão da inovação dos NITs. **Dissertação (Mestrado em Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual).** Departamento de Fisiologia e Biofísica da Universidade Federal de Minas Gerais, 164 p., Belo Horizonte, 2020.

[38] OLIVEIRA, M. M. M.; QUENTAL, C. M. A prospecção tecnológica como ferramenta de planejamento estratégico para a construção do futuro do Instituto Oswaldo Cruz. **RECIIS - Revista Eletrônica de Comunicação, Informação e Inovação em Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 50-61, 2012.

[39] PARANHOS, R. C. S.; RIBEIRO, N. M. Importância da Prospecção Tecnológica em Base de Patentes e seus Objetivos da Busca. **Cadernos de Prospecção**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 1274, 2018.

[40] PARK, H. ; KIM, K.; CHOI, S.; YOON, J.. A patent intelligence system for strategic technology planning. **Expert Systems with Applications**, v. 40, n. 7, p. 2373–2390, 2013.

[41] PIRES, E. A.; RIBEIRO, N. M.; QUINTELLA, C. M. Sistemas de Busca de Patentes: análise comparativa entre Espacenet, Patentscope, Google Patents, Lens, Derwent Innovation Index e Orbit Intelligence® . **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 1, p. 13, 2020. prospecção tecnológica. **Cadernos de prospecção**, v. 1, n. 1, p. 7-9, 2008.

[42] QUESTEL. **Orbit Intelligence.** Online. 2022. Disponível em: https://www.questel.com/orbit-software-suite/orbit-intelligence/. Acesso em: 3 jan 2024.

[43] RIBEIRO, L. C. M. Ofício criador: invento e patente de máquina de beneficiar café no Brasil (1970-1910). **Dissertação (Mestrado em História)**. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, 282 p. São Paulo, 1995.

[44] SEBRAE. **Caprinovinocultura: produção, consumo e economia. Empreendedorismo Rural**. 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/caprinovinocultura-producao-consumo-e-economia,1338f388f62a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 09 de mar de 2024.

[45] SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como as patentes geram inovação nos negócios.** Inovação. 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-as-patentes-geram-inovacao-nos-negocios,fea9876dbca32810VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 18 de jun. de 2023

[46] SILVA, E. F.; SILVA BORGES, E. S.; ROCHA PORTO, P. C.; PERALTA, P. P. **Patente: da importância e sua proteção: patente de invenção e modelo de utilidade.** Cartilha INPI. 2021. Disponível em: < https://www.gov.br/inpi/pt-br/composicao/arquivos/CartilhaINPI_Patente_Daimportnciasuaproteo.pdf> Acesso em: 06 de abril de 2023.

[47] SILVA, W. V. R.; SILVA-MANN, R. Agricultura de Precisão: monitoramento tecnológico a partir da análise de patentes. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, p. e42611326852-e42611326852, 2022.

[48] SILVA. R. L. O acordo TRIPS e os padrões internacionais de proteção da propriedade intelectual. **Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência**. Salvador. v. 4. n. 1. p. 140-159. 2018.

[49] SOUSA, W. H. **Indicadores técnicos e econômicos de produtividade de um sistema de produção de caprinos de corte no semiárido** / Wandrick Hauss de Sousa (Ed.) - João Pessoa: Imprim Gráfica, Editora e Imagem, 2018. Disponível em: https://empaer.pb.gov.br/pdf/livro-indices-tecnicos-e-economicos-caprinos-280820201518-compactado.pdf. Acesso em: 15 de jun de 2023

[50] SOUZA. A. M.**. O acordo sobre os aspectos dos direitos de propriedade intelectual relacionados ao comércio (TRIPS): Implicações e possibilidades para a saúde pública no Brasil.** Instituto de Pesquisa Economica Aplicada. Rio de Janeiro, 2011.

[51] STOCK, M.; STOCK, W. G. Intellectual property information. A case study of Questel-Orbit. **Information Services & Use**, [S.l.], v. 25, n. 3-4, p. 163-180, 2005.

[52] TEIXEIRA, I. A. M.; GOMES, R. A.; CASTAGNINO, D. S.; FIGUEIREDO, F. O. M.; HARTER, C. J. ; BIAGIOLI, B.; SILVA, S. P.; RIVERA, A. R. Inovações tecnológicas na caprinocultura. **Revista Brasileira de Saúde e Produção Animal**, v. 14, p. 104-120, 2013.

[53] TRIPPE, A. J. **Guidelines for preparing patent landscape reports: Patent landscape reports.** WIPO Patinformatics, 2015. Disponível em: https://www.ompi.org/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_946.pdf . Acesso 02 dez. 2022.

[54] VARAGO, F. C.; MOUSTACAS, V. S.; CRUZ, B. C.; LAGARES, M. A.; HENRY, M. R. J. M. Biotécnicas da Reproducao Aplicadas a Pequenos Ruminantes. **Ciência Animal Brasileira/Brazilian Animal Science**, sup. 01, 2009.

[55] WIPO. **Com crescimento impulsionado pela Ásia, depósitos de PI em todo o mundo registram novo recorde histórico em 2021.** Estatísticas de Patentes 2021. 2022. Disponível em: https://www.wipo.int/pressroom/pt/articles/2022/article_0013.hl. Acesso em 01 de jun. de 2023.

[56] WIPO. World Intellectual Property Organization. **An International Guide to Patent Case Management for Judges**. 2023. Disponível em: < https://www.wipo.int/patent-judicial-guide/en/full-guide> Acesso em: 06 de jun de 2023

[57] WIPO. World Intellectual Property Organization. **Manual de la OMPI de redaccion de solicitudes de patentes.** 2009. Disponível em: http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/patents/867/wf>. Acesso em: 12 mar. 2024

[58] YANG, Y.Y.; AKERS, L.; YANG, C.B.; KLOSE, T.; PAVLEK, S. Enhancing patent landscape analysis with visualization output. **World Patent Information**, v. 32, n. 3, p. 203-220, 2010.

Capítulo 4

Parque Ecotecnológico Professor Sérgio Escorsim: um estudo sobre o Parque Tecnológico do município de Ponta Grossa

Lidiane Peres
Dayanne Marciane Gonçalves Szczepanik

Resumo: Diante do fortalecimento do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC) e da necessidade de implantação do Parque Tecnológico no Município de Ponta Grossa, este artigo tem como objetivo propor um estudo preliminar para o Plano de Ação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa com base nas melhores práticas de gestão consoante o Manual de Boas Práticas do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC). A fundamentação teórica abrange os conceitos de Gestão e Planejamento, Economia da Inovação e Políticas Públicas de fomento à Inovação. Para conduzir a pesquisa, adotou-se a metodologia do estudo de caso em conjunto com a revisão bibliográfica, levantamento documental e método dedutivo, possibilitando identificar a conjuntura e as oportunidades de elaboração de um Plano de Ação. Os resultados destacaram que a governança do Ecossistema Local de Inovação (ELI) tem como prioridade criar condições para o desenvolvimento de atividades econômicas voltadas à tecnologia da informação, procurando estabelecer uma infraestrutura necessária para atender aos requisitos de estímulo à economia da inovação baseada no conhecimento. A conclusão enfatiza que, além da infraestrutura, é crucial um Plano de Ação municipal que guie a efetiva implantação do Parque, visando impulsionar a economia pautada no conhecimento.

Palavras-chave: SEPARTEC, Parque Tecnológico, Inovação, Plano de Ação, Ecossistema Local de Inovação (ELI).

1. INTRODUÇÃO

A relevância de um parque tecnológico para a geração de novas tecnologias, inovação e transferência de conhecimento é intrínseca ao impulsionamento do desenvolvimento regional nas regiões estratégicas do Estado do Paraná. A criação de parques tecnológicos emerge como uma iniciativa crucial para fomentar a Inovação. Esses espaços não apenas proporcionam um ambiente físico propício ao encontro da produção científica das universidades com as práticas empresariais, mas também desempenham um papel catalisador na confluência de ideias, impulsionando avanços tecnológicos e fortalecendo as pesquisas relacionadas ao desenvolvimento da região junto ao Ecossistema Local de Inovação (ELI).

Nesse contexto, os Governos assumem um papel fundamental, sendo os principais agentes na disponibilização das áreas destinadas à instalação de parques tecnológicos. A condução desse processo muitas vezes recai sobre o poder público, que, por meio de programas governamentais, viabiliza os estudos prévios necessários para a efetivação desses parques. Esses programas desempenham também um papel fundamental ao elaborar políticas públicas que visam atrair stakeholders e oferecer incentivos fiscais. Tais diretrizes não apenas orientam estratégias de gestão, mas também delineiam a governança durante a fase inicial da implementação dos parques tecnológicos.

Assim, o objetivo deste relato técnico é propor um estudo preliminar para o Plano de Ação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa com base nas melhores práticas de gestão consoante o Manual de Boas Práticas do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC).

Em face da temática apresentada, o trabalho está dividido em seis capítulos específicos a saber: (1) Fundamentação Teórica, com a apresentação dos marcos legais que sustentam o desenvolvimento do trabalho e os principais conceitos; (2) Metodologia a qual descreve as ferramentas e procedimentos para realização da pesquisa; (3) Descrição do Objeto de Estudo; (4) Análise dos Resultados, destinado ao desenvolvimento, resultados e análise da pesquisa; (6) Contribuição Técnica/Social e Recomendações, capítulo destinado à finalização do estudo relativo aos objetivos traçados acima.

2. AMBIENTES PROMOTORES DE INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DE UMA ECONOMIA DO CONHECIMENTO

A importância dos Ambientes Promotores de Inovação está associada a ideia de oferecer um espaço que permita o diálogo e a comunicação entre diferentes atores que atuam em esferas distintas do Governo e da Sociedade Civil. Por isso, esta seção procura apresentar a evolução da legislação em torno desse tema, apresentando o Marco-legal associado à temática desses ambientes.

2.1. INOVAÇAO

Compreende-se que a inovação é uma necessidade competitiva essencial no desenvolvimento das cidades e regiões na atual conjuntura global com uma importância significativa nas esferas econômica e social (Labiak Junior; Spinosa, 2023).

Inovação, em sentido amplo, deriva do latim *innovare*, que significa "fazer algo novo". Para Spinosa (2022) inovação são "novos produtos, processos, serviços, formas de organização e marketing úteis ao Desenvolvimento Humano, através do Desenvolvimento Sustentável", abarcando as dimensões Econômica, Social, Ambiental, Institucional, Cultural e Reversão Ambiental.

Tidd e Bessant (2015) contextualizam que as pessoas têm concepções diferentes do termo o que leva ao equívoco da inovação ser comparada a invenção. Ainda, para Tidd e Bessant (2015) a inovação é o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático, e, pode ser classificada como incremental, no caso da melhoria de um produto já existente, ou radical quando se trata de um produto ou processo totalmente novo que significa uma ruptura estrutural com um padrão anterior.

O Manual de Oslo (2005) em sua terceira edição, indica que Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. O primeiro aspecto importante sobre inovação é que ela deve ter sido implementada. Isso significa que, se ela for um produto ou um serviço, deve ter sido introduzida no mercado. Se for um processo, método ou uma prática deve ter sido efetivamente utilizada nas operações da empresa (ou organização).

Nesse sentido, entende-se que ambientes promotores de inovação são fundamentais para que a inovação se realize em perspectivas de curto, médio e longo prazo. Ambientes de Inovação ou Habitats de Inovação, de forma ampla, são: Pré Incubadoras; Incubadoras; Aceleradoras; Parques (Científicos, Tecnológicos, Científicos e Tecnológicos, de Inovação e de Pesquisa); Pólos de Competitividade; Sistema Regional de Inovação; Cidades do Conhecimento, Cidades Inteligentes, *Technopolis*, Centros de Inovação; *Coworking* e laboratórios de prototipagem como os *Markespaces*.

2.2. HABITATES DE INOVAÇÃO

Para Aranha e Macedo (2022) *habitats* de inovação são lugares pensados para que inovações possam ser desenvolvidas, são espaços de compartilhamento do conhecimento que possibilitam a formação de redes específicas de parcerias que permitem a otimização de resultados, ajuda a minimizar os riscos e maximizar ou acelerar esses resultados para os negócios inovadores instalados nesses ambientes.

Assim, dentro do conjunto de *habitats* de inovação, temos a figura dos Parques Tecnológicos que, de acordo com os conceitos legais, são complexos planejados para a colaboração e desenvolvimento de empresas inovadoras e tecnológicas. Na Lei Federal n° 10.973/2004, em seu artigo 1º, inciso X, traz o seguinte conceito para parque tecnológico:

> X - Parque Tecnológico: complexo planejado de desenvolvimento empresarial e tecnológico, promotor da cultura de inovação, da competitividade industrial, da capacitação empresarial e da promoção de sinergias em atividades de pesquisa científica, de desenvolvimento tecnológico e de inovação, entre empresas e uma ou mais ICTs, com ou sem vínculo entre si;

Já a Lei n° 20.541/2021, Lei de Inovação do Estado do Paraná, artigo 2º, inciso XI, traz o seguinte conceito:

> XI - Parque Tecnológico: complexo de entidades inovadoras, científicas e tecnológicas, públicas ou privadas ou do terceiro setor, organizadas para promover a cultura e a prática colaborativa visando à inovação, a geração de novos negócios, a competitividade empresarial e a geração de riquezas por meio da criação e fortalecimento da economia baseada no conhecimento;

No conceito traçado pela Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) os parques tecnológicos:

> se caracterizam por um complexo industrial de base científico-tecnológica planejado, de caráter formal, concentrado e cooperativo, que agrega empresas cuja produção se baseia em pesquisa tecnológica desenvolvida nos centros de P&D vinculados ao Parque; empreendimento promotor da cultura da inovação, da competitividade, do aumento da capacitação empresarial fundamentado na transferência de conhecimento e tecnologia, com o objetivo de incrementar a produção de riqueza (2002 p. 81).

Observando os conceitos trazidos pela legislação e pelas instituições supracitadas podemos deduzir que os Parques Tecnológicos estão inseridos em um sistema amplo de inovação e tecnologia e para que tenham sucesso é necessário estarem em sinergia com os demais atores que compõem esse sistema, como por exemplo as Universidades, Instituições de Ciência e Tecnologia (ICT's) e Empresas de base tecnológica. Assim, é na composição desse sistema de CT&I e na sinergia da tríplice hélice que as Universidades figuram como um importante vetor para a Inovação, pois além do ensino e da pesquisa, apresenta-se uma terceira missão à universidade que passa a desenvolver soluções tecnológicas para resolver problemas concretos da sociedade.

Na visão de Etzkowitz e Leydesdorff (2000) as tecnologias desenvolvidas a partir de resultados científicos passam a ter relevância mercadológica, o que identifica a transição do modelo da universidade de pesquisa ao modelo da universidade empreendedora. Para Miranda, Sidulovicz e Machado (2016, p.397), é dentro da Sociedade da Informação que se opera uma Economia do Conhecimento e a Inovação passa a ser um elemento fundamental para as políticas públicas voltadas ao crescimento econômico.

Na perspectiva da Economia do Conhecimento, as Universidades e ICT's passam a ter um papel fundamental em relação à Inovação pois, para além da bancada das universidades, as tecnologias podem ser desenvolvidas, aprimoradas e compartilhadas com as empresas para atender as reais necessidades do mercado e da sociedade.

É nesse cenário que se destaca a importância dos Parques Tecnológicos como tema de interesse público, pois trazem em sua concepção o fundamento do estímulo ao desenvolvimento nas regiões onde são implantados. Ademais, são nesses lugares que a troca de conhecimento pode acontecer de forma mais intensa e produtiva entre a diversidade de profissionais que o Parque pode acolher. Ressalta-se também a

importância do apoio público no sentido de proporcionar a infraestrutura para esses ambientes, tema que vamos tratar mais adiante quando discorremos sobre a importância do fomento estatal na coordenação das ações de estímulo a ambientes promotores de inovação.

Em relação ao fomento, o termo que tem origem etimológica no latim *fomentum*, e cujo significado é "o que aquece", "o que mantém o fogo", no sentido figurado significa ajuda, apoio, proteção (Michaelis, 2023). Assim, o fomento à inovação, em concepção ampla, pode ser entendido como os incentivos ao desenvolvimento científico e tecnológico. Esses incentivos podem ser os mais variados possíveis como políticas públicas, programas de governo, linhas de crédito para financiamento com condições especiais, entre outros.

Conforme preceitua Denis Borges Barbosa, para que haja inovação é necessário um fluxo de investimento não necessariamente garantido por uma economia de mercado clássica, sendo necessária a socialização dos riscos e dos custos a partir dos investimentos do Estado. (Barbosa, 2006, p. 20 e 21).

Esses subsídios podem ser concedidos através de editais públicos de subvenção econômica em programas de governo que repassam recursos financeiros públicos, não reembolsáveis, às empresas nacionais que inovam ou pretendem inovar (Labiak Junior, Matos e Lima, 2012, p. 29). Os subsídios financeiros também podem ser geridos por Fundos para Inovação que têm o propósito de fomentar avanços de financiamento em ciência, tecnologia e inovação, incentivando a investigação e facilitação de soluções inovadoras para o estímulo do crescimento econômico e consequente geração de emprego e renda.

Nesse sentido, um Fundo Municipal que seja instituído para captar os recursos advindos de editais e recursos Estaduais e Federais seria uma opção para o fomento das ações voltadas para o Parque Tecnológico de Ponta Grossa. Evidencia-se que para gerar inovação, novas tecnologias e alcançar autonomia tecnológica, os Ambientes de Inovação dependem que o Estado em suas instâncias federal, estadual e municipal, estabeleçam um sistema articulado que seja capaz de mudar a cultura do empreendedorismo inovador dando suporte para que os altos riscos inerentes a Inovação sejam diluídos, por isso a importância do Estado no subsídio financeiro de projetos de tecnologia e inovação.

A concepção de um "Estado Empreendedor" (Mazzucato, 2014) encontra-se de certa forma no Marco Legal da Inovação em âmbito federal, onde a Lei nº 10.973/2004, dispõe que:

> **Art. 3º** A União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas, ICTs e entidades privadas sem fins lucrativos voltados para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos, processos e serviços inovadores e a transferência e a difusão de tecnologia. (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016)
>
> **Parágrafo único.** O apoio previsto no caput poderá contemplar as redes e os projetos internacionais de pesquisa tecnológica, as **ações de empreendedorismo tecnológico** e **de criação de ambientes de inovação**, inclusive incubadoras e **parques tecnológicos**, e a formação e

> a capacitação de recursos humanos qualificados. (Redação pela Lei nº 13.243, de 2016) (Grifo nosso).

Conforme amplamente demonstrado por Mazzucato (2014) , o Estado sempre esteve na origem dos investimentos mais audaciosos em tecnologias e inovação. No que se refere à inovação é a intervenção do Estado que dinamiza a capacidade e a disposição do empresariado, criando os espaços e as perspectivas de investimento e mercado. Setores já consolidados e outros ainda emergentes, como os de tecnologia da informação e comunicação, farmacologia, biotecnologia, nanotecnologia e tecnologias verdes, tiveram o Estado na liderança dos processos, incentivando a participação de atores econômicos e científicos.

Ademais, observa-se que os processos inovadores não são lineares e dependem de um Sistema Nacional de Inovação (SNI) eficiente, o poder público tem o amparo legal, mas infelizmente para que a Lei seja aplicada é preciso uma coordenação eficaz na implementação e operacionalização de seus dispositivos.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A natureza do presente estudo está voltada para a pesquisa aplicada, uma vez que o resultado deste estudo pode ser aplicado de uma forma prática para a compreensão do papel dos Parques Tecnológicos no desenvolvimento de uma economia da inovação. Ao realizar uma pesquisa aplicada nesse contexto, é importante considerar a relevância prática dos resultados para os decisores políticos, empresas e outros *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento da cidade. Isso pode envolver a identificação de oportunidades para a implementação de políticas, estratégias ou práticas que impulsionam a inovação econômica na cidade.

Para tanto, utilizou-se a metodologia de Estudo de Caso, onde o pesquisador foca os estudos em uma entidade definida sem intervir no objeto estudado, apenas demonstrando a perspectiva global do estudo realizado, para Fonseca (2002) *apud* Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira (2009, p.40):

> Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe. O estudo de caso pode decorrer de acordo com uma perspectiva interpretativa, que procura compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, ou uma perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador (Fonseca, 2002, p. 33).

Logo, diante do problema apresentado foram realizadas pesquisas intercalando as fontes documentais e bibliográficas para a compreensão das questões relacionadas ao contexto

histórico e a realidade atual do Eco Parque Tecnológico de Ponta Grossa, para, ao final, propor um Plano de Ação.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

O objetivo do presente estudo é propor um estudo preliminar para o Plano de Ação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa com base nas melhores práticas de gestão consoante o Manual de Boas Práticas do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC). Para alcança-lo é preciso compreender a realidade do Paque Tecnógico, razão pela qual se apresenta primeiro a sua descrição, enquanto objeto de estudo, e em seguida avançar sobre a proposta preliminar do Plano de Ação.

4.1. ECO PARQUE TECNOLÓGICO DE PONTA-GROSSA

O Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa, instituído pela Lei n° 10.269/2010, ocupa uma área significativa de 736.000,00m^2 anteriormente denominada 'Chácara Thielen'. Estrategicamente situado no Lajeado Grande, encontra-se a apenas 100 metros do km 114 da Rodovia PR-151, que liga Ponta Grossa a Castro. A delimitação geográfica do parque inclui confrontações ao norte com a antiga estrada de rodagem Ponta Grossa - Castro, pertencente a Luiz Nadal e ao Arroio Lajeado Grande; ao leste, com o Arroio Lajeado Grande; ao sul, também com o Arroio Lajeado Grande; e ao oeste, limitando-se com os herdeiros de Jacob Nadal e a antiga estrada de rodagem Ponta Grossa – Castro (Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa/AIDPG, 2023).

A cidade de Ponta Grossa está estrategicamente posicionada como um importante entroncamento rodoviário, é atravessada pelas rodovias PR-151 e BR-376. Além disso, é o ponto de origem para estradas como BR-373, PR-513 e PR-438. Diariamente, aproximadamente 44 mil veículos circulam pelo perímetro urbano do município, incluindo 17 mil caminhões, tornando a região um hub vital para o tráfego rodoviário (Ponta Grossa, 2023).

Consoante a lógica da tríplice hélice, o Parque está estrategicamente situado em um corredor crucial do conhecimento, entre a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e o recém-estabelecido Distrito Industrial de Ponta Grossa. Esse distrito é dotado de uma infraestrutura avançada de fibra óptica, conectando eficientemente essas duas instituições de ensino de renome. Nesse contexto, a concepção da Cidade do Conhecimento nas proximidades da UTFPR visa potencializar sinergias acadêmicas.

Em 2020, como parte do esforço para consolidar a Cidade do Conhecimento, o Governo Municipal destinou três novas áreas para instituições de ensino: Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Instituto Federal do Paraná (IFPR) e também para a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Essa iniciativa representa um avanço significativo na expansão e fortalecimento do Ecossistema Local de Inovação (ELI).

Além disso, nas proximidades do Parque, estão situadas empresas de grande relevância, como a Van Doorne's Automobiel Fabriek (DAF-Caminhões), Frísia Cooperativa Agroindustrial e a Maltaria dos Campos Gerais (maior maltaria do mundo, atualmente em fase de construção) (Ponta Grossa, 2023).

Atualmente, a gestão do Parque Eco Tecnológico encontra-se sob a supervisão da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Qualificação Profissional (SMICQP). Contudo, encontra-se em fase de elaboração um projeto de Lei que visa transferir a responsabilidade pelo Parque para a Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa (AIDPG). A AIDPG, por sua vez, está empenhada na elaboração de um estudo técnico abrangente, abordando a ocupação e o potencial construtivo da área.

Em relação à governança, foi instituído o Conselho de Desenvolvimento do Parque, denominado CONDEPARQUE, por meio do Decreto Municipal nº 20.380, datado de 30/05/2022. Este conselho desempenha um papel crucial na gestão do Parque, congregando representantes-chave dos diversos atores do ecossistema de inovação. Dentre esses representantes, incluem-se a Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR/Campus Ponta Grossa, a Universidade Estadual de Ponta Grossa, e membros da sociedade civil organizada, tais como a Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa – ACIPG, Casa da Indústria de Ponta Grossa – FIEP, e a Associação Paranaense de Engenharia de Produção – APREPRO, além de representantes do poder público municipal.

O CONDEPARQUE assume a responsabilidade pela gestão da aquisição de terrenos no Parque. Quando uma empresa manifesta interesse em uma área específica, ela apresenta um projeto de ocupação ao conselho. O CONDEPARQUE, por sua vez, avalia o pedido e elabora um parecer. Caso o projeto seja aprovado, é encaminhado ao Poder Legislativo para a aprovação de uma Lei que autoriza o projeto, e ao Executivo para a efetivação da doação onerosa do terreno.

As iniciativas relacionadas ao Parque também estão pautadas pela Governança do Ecossistema de Inovação Vale dos Trilhos que é composto por diversos atores profundamente engajados e conscientes da importância do Parque Tecnológico para o desenvolvimento da cidade. Além desse comprometimento, estabeleceram-se acordos estratégicos com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e o Instituto Federal do Paraná (IFPR) para a destinação de uma área específica destinada à construção da “Cidade do Conhecimento”. Essa parceria visa criar um ambiente propício à inovação e ao avanço do conhecimento na região (AIDPG, 2023).

Nos últimos dois anos, observamos um notável avanço nas iniciativas de sensibilização junto aos atores locais e regionais, visando estabelecer uma governança robusta na região em prol do fortalecimento das ações voltadas à inovação. A implantação efetiva do Parque Tecnológico, como mencionado anteriormente, encontra-se na agenda da Governança do Ecossistema de Inovação Vale dos Trilhos (AIDPG, 2023) e está alinhado com as estratégias do Conselho de Desenvolvimento Econômico de Ponta Grossa (CDEPG). Este último está atualmente engajado no projeto “Master Plan 2043”, uma iniciativa de planejamento de médio e longo prazo para a cidade de Ponta Grossa. Participam desse projeto não apenas o CDEPG, mas também a Associação Comercial, Industrial e Empresarial de Ponta Grossa – ACIPG, a Prefeitura Municipal de Ponta Grossa (PMPG), contando com o apoio ativo de empresas locais. (CDEPG, 2023).

O “Master Plan 2043” se propõe a atingir objetivos cruciais, incluindo a identificação das fragilidades e potencialidades da região, a compreensão de seus principais desafios e a contribuição para a construção de indicadores que subsidiarão ações de desenvolvimento econômico, social, ambiental e urbano. Essa iniciativa não apenas aborda as necessidades

imediatas da região, mas também se alinha perfeitamente ao planejamento e à implantação do Parque Eco Tecnológico Sérgio Escorsim em Ponta Grossa, destacando sua relevância estratégica para o progresso da cidade.

Nesse contexto, as atividades e iniciativas promovidas pelo Vale dos Trilhos têm gerado resultados expressivos para a cidade de Ponta Grossa. O reconhecimento global veio da Intelligent Community Forum (ICF), que a classificou entre as 21 Cidades mais Inteligentes do mundo. Além disso, no cenário nacional, Ponta Grossa conquistou a 55ª posição no Ranking de Cidades Inteligentes do Connected Smart Cities, realizado pela Urban Systems. Destacando-se ainda mais, a cidade alcançou a terceira posição geral e o primeiro lugar em Empreendedorismo no Índice de Concorrência dos Municípios, divulgado pelo Ministério da Economia (AIDPG,2023).

A contribuição da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) para a consolidação do Parque Eco Tecnológico é de grande relevância, como evidenciado pelo Termo de Cooperação Técnica n° 004/2023, firmado em 01/09/2023, entre a UTFPR e a Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa (AIDPG). Este acordo reflete o interesse compartilhado e a intenção de colaboração técnica, visando a execução conjunta de atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação no setor de ecossistemas de inovação. O projeto específico “Vale dos Trilhos: Análise das redes de habitats de inovação e atores do ecossistema de inovação – um estudo de caso” é um testemunho tangível desse compromisso (AIDPG,2023).

O ecossistema de inovação em Ponta Grossa se destaca pela robustez, com representantes atuantes nas seis hélices, quais sejam: Ator de conhecimento; Ator de governo; Ator de fomento; Ator de habitat de inovação; Ator empresarial; Ator institucional (Labiak Junior, 2020), todos impulsionados por uma motivação coletiva e alinhados em uma sinergia única voltada para a inovação. Para uma melhor visualização, colocamos a figura abaixo com os atores que compõem a sêxtupla hélice no Ecossistema de Inovação Vale dos Trilhos:

Figura 1: Mapeamento dos Atores do Vale dos Trilhos de Ponta Grossa

Fonte: Vale dos Trilhos (2024).

No que diz respeito ao planejamento de infraestrutura, o local onde o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa será instalado, conta com asfalto e fornecimento de energia elétrica. O Município investiu na pavimentação e na rede elétrica da via de acesso. O Parque ocupará uma área de 736 mil metros quadrados, dos quais 351 mil metros quadrados serão destinados à instalação de empresas de base tecnológica em um único espaço. Essa abordagem permitirá que setores de tecnologia e pesquisa operem em conjunto, resultando em novos investimentos e na geração de empregos para o município. Um investimento significativo de R$539 mil reais foi feito na pavimentação do Parque, com as obras de mais de 392 metros já concluídas, aguardando apenas a finalização da pintura. Além disso, aproximadamente R$700 mil reais foram investidos em iluminação pública, utilizando tecnologia LED. (Ponta Grossa, 2023).

Em relação ao marco inicial, está prevista a instalação de uma sede administrativa para a Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa (AIDPG), que fará a gestão do Eco Parque Tecnológico, essa sede será em formato de Infinito, celebrando os 200 anos de Ponta Grossa e destacando a inovação como política pública para o desenvolvimento do município. O projeto Infinito simboliza os 200 anos da cidade, completados em 15 de setembro de 2023. O espaço abrigará áreas para eventos, exposições, convivência e lazer, com um investimento estimado em aproximadamente R$12 milhões reais (AIDPG, 2023).

Como demonstrado, a região de Ponta Grossa se destaca pelo seu considerável potencial em inovação, abrangendo setores diversos como Agroalimentar, Bens de Capital, Biotecnologia, Construção Civil, Economia Criativa, Economia da Água, Economia do Turismo e Lazer, Economia Verde, Logística, Metal Mecânico, Tecnologia da Informação e Comunicação, entre outros. Nesse contexto, a elaboração de um Parque Tecnológico bem estruturado, alinhado aos objetivos da governança local, revela-se vital para impulsionar

as iniciativas de fomento à inovação, contribuindo não apenas para o desenvolvimento econômico regional, mas também para o progresso do Estado do Paraná como um todo.

4.2. ANÁLISE DA SITUAÇÃO DO ECO PARQUE TECNOLÓGICO

Preliminarmente, observa-se que a proposta de especialização (vocação) para o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa, ao incorporar o termo 'Eco', evoca as concepções relacionadas ao âmbito da Ecologia. Isso se reflete nas interconexões com temas como Meio Ambiente, Energias Renováveis, Consumo Consciente, Reciclagem, Educação Ambiental, Responsabilidade Social, Mudanças Climáticas e Preservação da Biodiversidade. Esses elementos, todos abrangidos pelo espectro da Sustentabilidade e do Desenvolvimento Sustentável, conferem ao Parque uma identidade singular e alinhada com as preocupações contemporâneas em prol do equilíbrio ambiental e social.

O termo Sustentabilidade é geralmente compreendido como o "uso da biosfera pelas gerações presentes, mantendo seu potencial de rendimento (benefício) para as gerações futuras", (Labiak Junior; Spinosa, 2022), assim, podemos afirmar que a especialização (vocação) do Parque está fundada no Desenvolvimento Sustentável que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Pressupõe a conservação dos ativos naturais para o crescimento e desenvolvimento futuros. Como o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa está localizado próximo a uma área de proteção ambiental, o tema converge com a proposta de especialização (vocação) que deve orientar a escolha das tecnologias chaves no momento do planejamento.

Nos ensinamentos de Labiak Junior e Spinosa (2022) as políticas de tecnologia e inovação devem ser atreladas aos três pilares do desenvolvimento sustentável, quais sejam: crescimento econômico, equidade social e proteção ambiental. Sugerimos que esses três pilares sejam levados em consideração na elaboração de um planejamento para o Parque, pois não se pode mais conceber Inovação fora do binômio Inovação/Sustentabilidade.

Ademais, o Manual de Boas Práticas do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos – SEPARTEC traz a importância estratégica da Agenda 2030 para os ambientes de inovação e recomenda que dentro das boas práticas de gestão de parques tecnológicos sejam considerados os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) em seus planejamentos estratégicos. Nesse sentido, a especialização indicada para o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa está alinhada com o disposto nos ODS's 8, 9, 10, 13 e 15 da referida agenda, vejamos:

> Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos;
> Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação;
> Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis;
> Objetivo 13. Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e os seus impactos;
> Objetivo 15. Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação da terra e deter a perda de biodiversidade;

Após o estudo da documentação existente sobre as ações relacionadas ao Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa, observa-se as seguintes questões: a) ausência de atividade do Conselho de Desenvolvimento do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa (CONDEPARQUE); b) falta de definição do modelo institucional do Partec; c) carência na identificação das "tecnologias chaves" que se pretende priorizar diante da especialização (vocação) proposta para o Partec, qual seja, a de desenvolvimento sustentável; d) ausência de conjunto de diretrizes e documentos para os arranjos jurídicos institucionais, quais sejam: plano estratégico de gestão e governança, plano de implantação, estudo sobre a viabilidade técnica, viabilidade econômica com indicação de estratégia para a captação de recursos e sustentabilidade do Partec, entre outros documentos que só serão possíveis elencar após a definição da personalidade jurídica que será adotada.

De acordo com o Manual de Boas Práticas do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos – SEPARTEC, os parques tecnológicos com melhor desempenho global apresentam nove quesitos fundamentais para o sucesso, são eles:

1. ParTecs com personalidade jurídica própria, mesmo quando fortemente integrados a Instituições de Ensino Superior - IES;
2. ParTecs especializados ou com foco em tecnologia chaves;
3. PartTecs que priorizam, de forma seletiva, atividades econômicas intensivas de conhecimento;
4. ParTecs que operam incubadora de empresas;
5. ParTecs tendentes a se conformarem com Distritos de Inovação, entendidos como *hot spots* onde a regra é a inovação de produtos, processos e modelos de negócios; e onde novas tecnologias são desenvolvidas de forma intensa, propulsiva, muitas vezes convergentes;
6. ParTecs com uma dimensão regional (p. ex., *Research Triangle Foundation of North Carolina - EUA*: formado por 3 cidades: *Raleigh*, *Durham*, *and Chapel Hill*);
7. ParTecs com escalas que são expressivas, o que implica mais concentração do que dispersão de recursos;
8. ParTecs que envolvem-se cooperativamente com outros atores do setor público e privado;
9. Partecs, em geral, com o apoio de instituições públicas.(Grifo nosso).

Como a gestão do Parque Eco Tecnológico está sob responsabilidade do Poder Executivo, por intermédio da Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Qualificação Profissional (SMICQP), será necessário articular a elaboração de um projeto de Lei que transfere a responsabilidade das ações relacionadas ao Parque Eco Tecnológico para a Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa (AIDPG), ação sob a ótica do Marco Legal de Inovação, tanto o federal como o estadual, e demais legislações pertinentes ao tema o que poderá incluir articulações junto ao legislativo municipal, de tal forma, que só após a definição sobre os aspectos legais é que será possível delinear as ações preliminares para o desenvolvimento do planejamento.

Como apresentado, o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa necessita de um Plano de Ação para a sua implantação, em termos de infraestrutura a Prefeitura de Ponta Grossa já disponibiliza área para construção, asfalto e iluminação no local. Já no que se refere a

governança, dentro das ações convergentes com o '*Master Plan* 2043', as governanças ligadas ao Ecossistema Local de Inovação (ELI) começam a ser sensibilizadas sobre a importância de um Parque Tecnológico para a região e instigadas as reflexões sobre quais tecnologias chaves serão elencadas a partir da especialidade (vocação) proposta para o Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa.

Um aspecto relevante é a profissionalização da gestão do Parque, que emerge como um desafio adicional, requerendo uma ação de sensibilização em relação à cultura existente e a implantação de uma cultura de Gestão em Ambientes Promotores de Inovação, embasada em modelos de excelência. Pois, na Era do Conhecimento, torna-se vital que indivíduos, organizações e governos sejam protagonistas na promoção do conhecimento para o desenvolvimento das cidades.

Nesse contexto, os Parques Tecnológicos assumem uma posição estratégica, proporcionando um valor agregado expressivo à região. São catalisadores essenciais para processos de inovação tecnológica e o desenvolvimento sustentável de empresas de tecnologia. Em colaboração com as pesquisas acadêmicas, esses parques impulsionam não apenas o crescimento econômico, mas também o bem-estar social da comunidade.

Como última recomendação, propõe-se a busca de recursos por meio de editais do Governo Estadual e/ou Federal para a elaboração de um Plano de Ação robusto. Essa iniciativa deve ser cuidadosamente moldada para refletir as particularidades da região, incorporando as melhores práticas de gestão adotadas globalmente em parques tecnológicos e utilizando modelos sistêmicos de inovação. Além disso, é crucial que o planejamento esteja alinhado com os conceitos, diretrizes e objetivos do Novo Marco Legal da Inovação Estadual, do Sistema Estadual de Parques Tecnológicos – SEPARTEC, e dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - ODS (ONU), objetivos que convergem na busca de um desenvolvimento tecnológico centrado no ser humano, consoante o conceito de sociedade 5.0.

4.3. PLANO DE AÇÃO

A contribuição do presente artigo foi o desenvolvimento de um Plano de Ação, após o estudo e identificação da atual situação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa foram elencadas as principais ações que poderão ser realizadas nessa fase, quais sejam: i) regularização legal da gestão do parque; ii) submissão de proposta de projeto na chamada pública 20/2023 "Tadeu Felismino"; iii) infraestrutura física e tecnológica; iv) planejamento; v) orçamento e gestão financeira; vi) sensibilização; vii) divulgação; viii) prospecção; ix) registro das demandas; x) governança e gestão; xi) planejamento e controle; e, xii) Plano de Ação.

O detalhamento do Plano de Ação encontra-se em uma planilha que foi entregue à Presidente da Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa, no intuito que seja aplicado o Plano de Ação no desenvolvimento das ações. Destaca-se que o Plano entregue é apenas uma sugestão e pode/deve ser melhorado e revisto conforme a dinâmica dos processos relacionados ao Parque.

Quadro 1. Plano de Ação – Março/Dezembro de 2024.

i) Regularização legal da gestão do parque:	Atualização da legislação municipal para que a AIDPG seja responsável pela gestão do Eco Parque Tecnológico
ii) Submissão de Proposta de Projeto na chamada pública 20/2023 "Tadeu Felismino":	Possibilidade de subsídio financeiro na realização do Planejamento.
iii) Infraestrutura Física e Tecnológica:	Construção da nova sede da Agência de Inovação e Desenvolvimento de Ponta Grossa no local destinado ao Partec.
iv) Planejamento:	Viabilidade técnica e econômica do Parque Tecnológico (modelo de negócio e sua sustentabilidade).
v) Orçamento e Gestão Financeira:	Estratégia de captação, gestão e aplicação de recursos junto às agências de fomento.
vi) Sensibilização:	Criar calendário regular de ações de sensibilização.
vii) Divulgação:	Concluir identificação visual da nova sede AIDPG. Projeto Infinito. Co-criação de um site para o Partec.
viii) Prospecção:	Elaborar planejamento de prospecção de empresas.
ix) Registro das Demandas:	Incluir as informações básicas no site. Criar infográficos e formulários para demandas de transferência de tecnologias, parcerias, prestação de serviços a empresas, etc.
x) Governança e Gestão:	Participação ativa no SEPARTEC e sua inserção social em processo de formulação de políticas públicas para os Parques Tecnológicos do Paraná. Práticas de avaliação de resultados operacionais, de impactos para a sociedade e contribuição para elevação da Taxa de Inovação no Estado do Paraná (Art. 4º do Decreto nº 9.194/2018): indicadores de input, de processo, de output e de impacto
xi) Planejamento e Controle:	Escolha das ferramentas de planejamento e controle.
xii) Plano de Ação:	Elaborar planejamento. Co-criar novo modelo conceitual para o Partec.

Fonte: As autoras.

A pesquisa revelou que os desafios para implantação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa estão fundamentados na hipótese de divergências de percepção entre os atores de governo em relação ao processo colaborativo para a construção de um planejamento. Nesse cenário, ressalta-se a importância crucial da gestão do conhecimento, da confiança e do investimento como elementos essenciais a serem considerados e endereçados para superar esses desafios.

A revisão bibliográfica, demonstrou que todos os estudos pesquisados apontam para a importância dos Parques Tecnológicos como instrumentos para conexão e troca de conhecimentos entre os profissionais que trabalham com inovação e tecnologia, o que resulta em um local de desenvolvimento tecnológico e econômico. Os estudos também apontaram para as questões de sustentabilidade financeira dos Parques e a necessidade de revisão dos mecanismos de subvenção e custeio e a importância do Estado nesses processos.

O cenário atual da cidade de Ponta Grossa se apresenta extremamente favorável para a implantação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa, pois o caminho trilhado até o momento vem fortalecendo os processos de governança ajudando na sensibilização e modificação cultural em relação a Inovação, ademais a Agência de Inovação e

Desenvolvimento de Ponta Grossa (AIDPG) está envidando todos os esforços necessários para consolidar a implantação do Parque.

O planejamento, implantação e desenvolvimento sustentável de um Parque Tecnológico está diretamente relacionado às políticas públicas voltadas à Inovação em nível federal, estadual e municipal, considerando que essas políticas devem ser pautadas a partir de uma coordenação sistêmica objetivando o fortalecimento de setores ligados às áreas de desenvolvimento sustentável e inovador, assim como o econômico; empreendedor; acadêmico; urbano; internacional e social.

Destaca-se as considerações de estudiosos da área acerca do desafio brasileiro na transferência de conhecimento das universidades para as empresas e a sociedade. Torna-se imperativo a implantação e implementação de políticas públicas eficazes para Ambientes Promotores de Inovação, como os Parques Tecnológicos. Esses locais, impulsionados pelo apoio estatal, desempenham um papel vital ao proporcionar a conexão entre profissionais e diversos atores do ecossistema de inovação. Essa interação e sinergia, promovidas por estes ambientes, constituem elementos fundamentais para um processo inovador sistêmico, destacando a urgência de iniciativas que estimulem a colaboração e a transferência de conhecimento em âmbito nacional e internacional.

Assim, o presente estudo destaca a crescente necessidade de fomentar a integração entre agentes públicos, universidades e empresas no processo de desenvolvimento regional. Sua principal contribuição reside na apresentação de um estudo preliminar sobre o Parque Tecnológico de Ponta Grossa, enfatizando a importância crucial da implantação de parques tecnológicos no estímulo ao empreendedorismo e à inovação. Instituições exemplares como a ANPROTEC são reconhecidas no Brasil por elaborar relatórios e pesquisas que retratam a potencialidade desse setor no desenvolvimento nacional. A nível estadual o SEPARTEC nos últimos anos vem desenvolvendo um trabalho intenso para o fortalecimento do Sistema de Parques Tecnológicos no Estado do Paraná.

Por fim, a cidade de Ponta Grossa demanda de outros ambientes promotores de inovação, não abordados de forma específica neste estudo, tais como centros especializados de pesquisa, incubadoras, pré-incubadoras especialmente no setor do turismo e agronegócio. Este último é o principal impulsionador da economia do Estado do Paraná e da região dos Campos Gerais. Essas considerações reforçam a urgência de intensificar pesquisas sobre inovação tecnológica e a implementação de parques tecnológicos, fundamentadas nos conceitos de economia do conhecimento e desenvolvimento regional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Estadual de Parques Tecnológicos (SEPARTEC) está crescendo e ganhando força em relação à necessidade de implantação do Parque Tecnológico no Município de Ponta Grossa. Por isso, o objetivo deste estudo foi propor um estudo preliminar para o Plano de Ação do Parque Eco Tecnológico de Ponta Grossa com base nas melhores práticas de gestão consoante o Manual de Boas Práticas do SEPARTEC.

A base da fundamentação teórica envolveu os conceitos de Gestão e Planejamento, Economia da Inovação e Políticas Públicas de fomento à Inovação. A inovação pressupões o processo de transformar as oportunidades em novas ideias que tenham amplo uso prático, por isso é muito importante propiciar ambientes que permitam a troca de ideias

e discussões em torno do aprimoramento econoômico, social e sustentável. Por isso, os *habitats de inivação* são tão importantes para a sociedade como um todo, e podem se materializar por meio de Parques Tecnológicos.

Tendo em vista sua importância o presente estudo apresentou um estudo preliminar voltado para Parque Tecnológico de Município de Ponta Grossa. Para tanto, se utilizou a metodologia do estudo de caso em conjunto com a revisão bibliográfica, levantamento documental e método dedutivo, possibilitando identificar a conjuntura e as oportunidades de elaboração de um Plano de Ação.

Entre os resultados, verificou-se que a governança do Ecossistema Local de Inovação (ELI) tem como prioridade criar condições para o desenvolvimento de atividades econômicas voltadas à tecnologia da informação, procurando estabelecer uma infraestrutura necessária para atender aos requisitos de estímulo à economia da inovação baseada no conhecimento.

A conclusão enfatiza que, além da infraestrutura, é crucial um Plano de Ação municipal que guie a efetiva implantação do Parque, visando impulsionar a economia pautada no conhecimento. Assim, espera-se que o Plano de Ação desenvolvido a partir do presente estudo possa colaborar para o Plano de Ação e implantação do Parque Tecnológico de Ponta Grossa. Acredita-se que estudos futuros possam promover a geração de conhecimento e a prática da pesquisa no ambiente acadêmico, alinhando-se às demandas e oportunidades, pois ao ampliar essas pesquisas em níveis setoriais, torna-se uma iniciativa relevante para promover uma compreensão mais abrangente e refinada do assunto, evidenciando seu impacto positivo no cenário regional, nacional e possivelmente internacional.

REFERÊNCIAS

[1] Aranha, José Alberto. A arte do Encontro, Cadernos de Tecnologia, p. 160-184 – FIRJAN, Rio de Janeiro, 2012. Publicação FIRJAN sobre a importância das relações humanas e inovação nos Habitat's. Disponível em: https://moodle-nead.unicentro.br/pluginfile.php/49258/mod_resource/content/2/Unidade1/assets/docs/A%20arte%20do%20Encontro.pdf Acesso em: 30 de out. 2022.

[2] Aranhas, José Alberto. MACEDO. Mariano de Matos. Habitats de Inovação. A inovação e sua importância para o desenvolvimento de empresas e localidades, o capital social e as redes colaborativas e sociais. Unidade 1. Especialização em Ambientes Promotores de Inovação. Universidade Estadual do Centro-Oeste. 2022.

[3] Barbosa, Denis Borges. Direito da Inovação: comentários à Lei 10.973/2004, Lei Federal de Inovação. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

[4] Brasil. Lei nº 10.973/2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 13 de out. 2023.

[5] Brasil. Emenda Constitucional nº 85 de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em: 13 de out. 2023.

[6] Brasil. Lei nº 13.243 de 11 de janeiro de 2016. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei no 6.815, de 19 de agosto de 1980, a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, a Lei

no 12.462, de 4 de agosto de 2011, a Lei no 8.745, de 9 de dezembro de 1993, a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, a Lei no 8.010, de 29 de março de 1990, a Lei no 8.032, de 12 de abril de 1990, e a Lei no 12.772, de 28 de dezembro de 2012, nos termos da Emenda Constitucional no 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm. Acesso em: 13 de out. 2023.

[7] Etzkowitz, H.; Zhou, C. Hélice Tríplice: inovação e empreendedorismo universidade-indústria-governo. Estudos Avançados. São Paulo, v. 31, n. 90, p. 23-48, maio 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ea/a/4gMzWdcjVXCMp5XyNbGYDMQ/?lang=pt. Acesso em 12 de mar. 2023.

[8] Faria, A. F. de; Battisti, J.A.S.S.; Alves, J.H.; Silvério, J. A. Parques Tecnológicos do Brasil. Viçosa, MG: NTG/UFV, 2021. 92 p. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/wp-content/uploads/2022/01/ParquesTecnologicosBrasil-2021-Final-vr.pdf Acesso em: 16 set. 2023.

[9] Fundação Araucária. Programa de apoio a ambientes promotores de inovação no paraná. Edição instituições/organizações “chamada pública tadeu felismino”. Disponível em: https://www.fappr.pr.gov.br/sites/fundacao-araucaria/arquivos_restritos/files/documento/2023-12/cp_20_seti_inst_e_org.pdf. Acesso em: 17 de jan. 2024.

[10] Gerhardt, Tatiana Engel; Silveira, Denise Tolfo (Orgs.). Métodos de Pesquisa. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS; Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf. Acesso em: 16 set. 2023.

[11] IBGE. População no último censo [2022]. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/ponta-grossa/panorama. Acesso em: 10 de jan. 2024.

[12] ICM. Índice de Concorrência dos Municípios. Disponível em: https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/indice-de-concorrencia-dos-municipios/edicao-2022/arquivos-e-imagens/relatorio.pdf. Acesso em: 10 de jan. 2024.

[13] IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno Estatístico Município de Ponta Grossa. Janeiro de 2023. Disponível em: http://www.ipardes.gov.br/cadernos/MontaCadPdf1.php?Municipio=84000. Acesso em: 10 de jan. 2024.

[14] Labiak Junior, Silvestre (org.). SRI - Sistema Regional de Inovação – Litoral/PR: do conceito à aplicação. Organizado por: Silvestre Labiak Jr. Litoral do Paraná: Sebrae: Funespar; 2020. v.1. 181 p.

[15] Labiak Junior, S.; Matos, E. A. de; Lima, I. A. de. Fontes de fomento à inovação. Curitiba: Aymará, 2011. (Série UTFinova). Disponível em: https://riut.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/2059/1/fontesfomentoinovacao.pdf. Acesso em: 11 de out. 2023.

[16] Labiak Junior, S.; Spinosa, L. M. Disciplina Ecossistema Empreendedores de Inovação. Aula sobre Inovação e Desenvolvimento Sustentável. Ementa: Interação Universidade / Governo / Empresas – as perspectivas do conceito; Sistemas Regionais de Inovação – um conceito; Sistemas Regionais de Inovação – um conceito; Exemplos de Sistemas e Ecossistemas; Habitats de Inovação; Políticas de Desenvolvimento Regional. Especialização em Gestão de Ambientes Promotores de Inovação. Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). 1ª Edição. EAD. Junho de 2022.

[17] Mazzucato, Mariana. O estado empreendedor: desmascarando o mito do setor público x setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

[18] Miranda, J. I. de R.; Sidulovicz, N.; Machado, D. M. O Desafio da Inovação Tecnológica dentro da Universidade. Revista de Desenvolvimento Econômico – RDE - Ano XVIII – V. 2 – N. 34 – Agosto de 2016 – Salvador, BA – p. 389 – 406. Disponível em: https://revistas.unifacs.br/index.php/rde/article/viewFile/4316/2972. Acesso em: 11 de out. 2023.

[19] Manual de Oslo: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/manuais-de-referencia/arquivos/OCDE_ManualOslo3_2005_PT.pdf>. Acesso em: 11 de out. 2023.

[20] Paraná. Lei Estadual 20.541/2021. Dispõe sobre política pública de incentivo à inovação, à pesquisa e ao desenvolvimento científico e tecnológico, ao fomento de novos negócios, e a integração entre o setor público e o setor privado em ambiente produtivo no Estado do Paraná. Disponível em: https://www.inova.pr.gov.br/Legislacao. Acesso em: 13 de out. 2023.

[21] Ponta Grossa. Ecossistema de inovação Vale dos Trilhos. Disponível em: https://valedostrilhos.pontagrossa.pr.gov.br/. Acesso em: 10 de jan. 2024.

[22] Ponta Grossa. Cidade de Oportunidades. Disponível em: https://www.pontagrossa.pr.gov.br/invistaempg/. Acesso em 10 de jan. 2024.

[23] Ponta Grossa. Vale Dos Trilhos. O que é. Disponível em: https://valedostrilhos.pontagrossa.pr.gov.br/. Acesso em: 10 de jan. 2024.

[24] Sebrae. Planejamento do ecossistema de inovação. Vale dos Trilhos. Outubro de 2022. Ponta Grossa – Paraná.

[25] Separtec, Sistema Estadual de Parques Tecnológicos. Manual de Boas Práticas. Disponível em: https://www.seti.pr.gov.br/sites/default/arquivos_restritos/files/documento/ 2020-10/separtec-manual_de_boas_praticas.pdf. Acesso em: 27 jun. 2023.

[26] Teixeira, C. S.; Ehlers, A.C.de S.T; (Org.). Parques tecnológicos e a inovação sustentável: Alinhamento conceitual. Florianópolis: Perse, 2017. 30p.

[27] Tidd, J.; Bessant, J. Gestão da inovação. Tradução de Félix Nonnenmacher. 5ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015.

[28] Zammar, G.; Kovaleski, J. L.; Zanetti, S. G. Parque Tecnológico de Ponta Grossa: um ambiente que necessita de qualidade na gestão. Revista Gestão Industrial. v. 06, n. 02: p. 196-212, 2010. Disponível em: http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/613/484. Acesso em: 17 fev. 2024.

Capítulo 5

Desafios e estratégias de superação do Burnout na perspectiva de administradores e outros profissionais[1]

João Pinheiro de Barros Neto
Lettícia Pinheiro de Oliveira Barros

Resumo: As mudanças no ambiente corporativo, competitividade e pressão por resultados afetam diretamente a qualidade de vida e o bem-estar dos funcionários. Quando as demandas de trabalho ultrapassam os limites, o indivíduo pode ser afetado pela Síndrome de Burnout, uma condição que resulta no esgotamento físico e mental devido ao prolongado e intenso estresse. Essa pesquisa de caráter qualitativo se concentrou exclusivamente nos profissionais da área de controladoria, devido à elevada exposição desse grupo a níveis intensos de estresse e pressão e teve como objetivo identificar os efeitos do *burnout* em suas carreiras. Os objetivos específicos incluem investigar as causas do burnout, analisar os efeitos físicos e mentais na saúde e bem-estar, avaliar seu impacto na produtividade e desempenho profissional, examinar estratégias de prevenção e intervenção e investigar suas consequências na satisfação no trabalho e nas intenções de *turnover*. Realizou-se entrevistas semiestruturadas com seis profissionais de diferentes empresas, sendo quatro Administradores. Utilizou-se o *software* NVivo para organizar os dados transcritos e análise de conteúdo para estudar os dados. Os resultados enfatizam a importância do autocuidado, do suporte psicológico e de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, onde os profissionais possam se sentir valorizados e motivados.

Palavras-chave: *Burnout*, Controladoria, Estresse, Qualidade de vida, Saúde mental.

[1] Artigo apresentado no 35° ENANGRAD - Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração.

1. INTRODUÇÃO

A Síndrome de burnout é comum em profissionais que lidam com altos níveis de estresse e pressão, comum em profissionais que exercem atividades administrativas, principalmente aqueles que lidam com prazos apertados, não tem reconhecimento adequado, têm muitas demandas, são multitarefas e que precisam lidar com grande pressão por resultados (Maslach; Leiter, 2016), principalmente profissionais que trabalham "no campo dos serviços humanos, cuja ocupação envolve um relacionamento frequente, intenso e direto com as pessoas usuárias dos seus serviços" (Tamayo, 2002, p. 47).

A competitividade do mercado de trabalho é cada vez mais seletiva, e o número de competências exigidas se amplia – diariamente – aliada a uma demanda pelo aprendizado permanente. As demandas de trabalho têm exigências físicas, psicológicas, sociais e organizacionais que demandam esforços (físicos, cognitivos e emocionais) e estão associadas a custos - fisiológicos e psíquicos. Com isso, há uma crescente preocupação das companhias com a saúde mental e física dos trabalhadores (Schaufeli e Taris, 2014).

Quando os profissionais precisam dedicar esforço extra para alcançar sua meta, assim como há escassez de demanda (onde não é possível ter desafios, não é possível desenvolver especialização, crescimento pessoal ou ganhos futuros) há consequências negativas, pois há uma sobrecarga de energia sendo aplicada. Essas consequências negativas chegam rápido, entre elas, perda de produtividade, baixo desempenho, alta taxa de turnover para a companhia e afastamento por saúde, principalmente por consequência do burnout (Vazquez *et al*. 2019). Segundo Maslach e Leiter (1997, p. 3), burnout é um termo utilizado para descrever um estado de esgotamento físico e mental causado pelo excesso prolongado de estresse no trabalho.

A presente pesquisa delimitou o estudo aos profissionais da área de controladoria para identificar a recorrência e os efeitos do burnout na carreira desses profissionais, pois quem atua nessa área tem um perfil de agente facilitador dos demais colaboradores, direta ou indiretamente. Isso exige a visão global da empresa, tanto o conhecimento do core business quanto do *core competence* (Lunkes *et al*., 2010).

A área de controladoria tem como função principal o suporte informacional, controle interno e de estratégias. Muito mais do que apenas compilar dados, o *controller* é gestor da informação, extraindo as principais e transformando-as para que as tomadas de decisões sejam mais assertivas (Lunkes et al., 2010). Segundo J.B. Heckert e J.D. Willson (apud Tung, 1985, p. 34), a tarefa desse profissional pode ser definida como:

> Ao *controller* não compete o comando do navio, pois essa é a tarefa do primeiro executivo; representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua tarefa manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra e à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino [...].

Trata-se de uma área de atuação muito eclética que usa bastante os conhecimentos dos Administradores, embora profissionais de outras áreas como Contábeis, Direito, Economia, Engenharias, dentre outras, também exerçam essa função de extrema

responsabilidade e que exige muita atenção e análise. O controlador, ou *controller*, nome em inglês como ficou mais conhecido, é a pessoa responsável pela consolidação dos sistemas quantitativos de planejamento orçamentário, da análise da produtividade e lucratividade, da segurança patrimonial, dos controles internos, dos sistemas de informação gerencial (SIG) e pelos registros fiscais e gerenciais da atividade empresarial (Ferreira; Portella, 2020).

Como explica Barros Neto (2002), o processo administrativo é composto por quatro funções essenciais que guiam o trabalho do administrador: planejamento, organização, direção e controle, que compõem o acrônimo PODC. No planejamento, o administrador define objetivos e estabelece planos de ação para alcançá-los, considerando recursos e prazos. A organização envolve a estruturação dos recursos humanos e materiais, distribuindo tarefas e responsabilidades de forma eficiente. A direção consiste em liderar e motivar a equipe, comunicando-se eficazmente e tomando decisões para orientar as ações rumo aos objetivos estabelecidos. Por fim, o controle envolve monitorar e avaliar o desempenho, comparando os resultados com os planos e implementando ajustes necessários para corrigir desvios. Esse ciclo contínuo garante que as atividades organizacionais sejam coordenadas de maneira eficaz, adaptando-se às mudanças e melhorando continuamente a performance.

Assim, as atividades do *controller* estão profundamente sintonizadas e alinhadas com o processo administrativo e essa integração assegura que as decisões administrativas sejam baseadas em informações financeiras robustas e que a organização funcione de maneira eficaz e eficiente.

Nesse contexto, a pergunta que norteou este estudo foi: quais as consequências da Síndrome de burnout na carreira dos profissionais da área de controladoria? Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar os efeitos do burnout na carreira dos profissionais que atuam nessa função (muitos dos quais são administradores), a fim de investigar as principais causas do burnout entre eles, bem como analisar os fatores organizacionais que contribuem para o surgimento e desenvolvimento desse fenômeno, além de analisar os sintomas físicos e mentais do burnout nos *controllers* e investigar os efeitos desses sintomas na saúde e bem-estar desses profissionais.

Trata-se de um assunto pouco pesquisado, pois não se encontrou estudos e pesquisas acadêmicas, conforme pesquisado nas bases Google Acadêmico, Web of Science, SciELO e Periódicos CAPES, no período de 2000 a 2022, com as palavras “burnout” e “controladoria”. Há alguns poucos estudos que abordam a questão do burnout em áreas de atuação próximas à da controladoria, como auditoria interna (Bernd; Beuren, 2023), participação acionária e tomada de decisão gerencial (Schlup *et al*., 2021), incerteza, tomada de decisão orçamentária e Burnout (Quevedo, 2021), relação entre funções que exigem muitas demandas e controle e o burnout (Demerouti *et al*., 2021), mas nenhum que pesquisou os efeitos do esgotamento nesses profissionais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Ter saúde mental, além de estar bem consigo mesmo e com os outros, também inclui aceitar as exigências da vida, saber lidar com as emoções (sejam elas boas ou ruins) e mais do que reconhecer seu limite, saber dar limites aos demais. Com a competitividade e as mudanças cada vez mais rápidas na sociedade e, especialmente no mundo do trabalho, as

cobranças e a pressão por resultados nas organizações aumentaram tornando a gestão do estresse uma questão de extrema importância para garantir a produtividade das empresas. Assim, além de administrar as áreas funcionais das companhias e seus processos, exige-se dos gestores a capacidade de lidar com as interações humanas no trabalho, sendo essa uma competência fundamental para que uma empresa alcance seus objetivos de negócios (Gramms; Lotz, 2017).

De acordo com Sandrin (2019) o Burnout é um estado de exaustão física, emocional e mental que surge de um estresse crônico e prolongado, sendo comumente associado ao trabalho, seus sintomas incluem: exaustão crônica, sensação de estar constantemente cansado, mesmo após dormir bem, perda de interesse ou motivação, falta de entusiasmo ou prazer em atividades que antes eram agradáveis, sentimento de despersonalização (distanciamento emocional e cinismo em relação ao trabalho ou outras atividades), redução na produtividade, dificuldade em manter o foco e concluir tarefas, problemas de sono e de saúde física (dores de cabeça, problemas digestivos e problemas de pele etc.).

Segundo Maslach (2000, apud Tamayo, 2002), o desenvolvimento de burnout pode se dar principalmente quando há um desajuste entre a vida profissional e pessoal do indivíduo, principalmente pelas seguintes situações: excesso de carga de trabalho, falta de controle em relação ao trabalho executado, recompensas insuficientes: externas (ex.: salários) e internas (ex. reconhecimento do trabalho), ausência de coleguismo, falta de justiça e equidade (não há processos justos no local de trabalho, conflito de valores entre os do indivíduo e os da organização, dentre outros.

Quando esses desajustes permanecem por muito tempo, há uma grande chance da tensão emocional se tornar crônica e o profissional desenvolver burnout. Uma vez identificada a Síndrome, é necessário realizar o tratamento, que inclui a redução de carga de trabalho, apoio social no trabalho, uso de antidepressivos e psicoterapia, além de atividades físicas e exercícios de relaxamento (Sonnentag; Jelden, 2021, p. 35).

O termo burnout surgiu em 1970, quando o médico Herbert Freudenberger atendia usuários de drogas em Nova York, chamados de burnout pois só davam importância para as drogas e não se importavam com outros assuntos (Campos, 2005). De acordo com Tamayo (2009), as primeiras manifestações da Síndrome de burnout foram observadas em 1974 em profissionais de áreas assistenciais, como professores, policiais e profissionais da saúde, principalmente terapeutas e enfermeiros. O autor define o burnout como:

> [...] um estado de fadiga ou frustração emocional crônica que resulta da dedicação a uma causa, a um modo de vida ou a uma relação interpessoal exigente, especialmente quando se trata de trabalho voluntário ou ajudar os outros (Freudenberger, 1974, p. 160).

Tamayo (1997), após intensa busca e análise de vários autores sobre a diferença de burnout e estresse, concluiu que o estresse laboral envolve atitudes e comportamentos negativos com respeito aos clientes, ao trabalho e à organização e que a Síndrome de burnout é a fase final, que surge como resposta ao estresse ocupacional prolongado. O burnout é – atualmente – um dos maiores riscos à saúde dos trabalhadores, não obstante, é também um dos mais incompreendidos e envolto em preconceito, isso porque gestores mal preparados tendem a caracterizar o esgotamento mental como um problema pessoal,

uma fraqueza psicológica que os colaboradores devem resolver por si mesmos, no máximo, praticando técnicas de relaxamento ou procurando outro emprego mais sossegado.

Maslach e Leiter (2022) afirmam que – na verdade – o Burnout precisa ser gerenciado no local de trabalho, isto é, trata-se de um problema a ser resolvido, ou melhor, evitado pelas empresas, como qualquer outra questão relativa à saúde e segurança no trabalho. Os pesquisadores, pioneiros no estudo do esgotamento devido ao trabalho, defendem que as companhias podem promover a produtividade sustentável poupando os funcionários da exaustão e, no final, a própria empresa da ineficiência e da ineficácia. Ambos os autores sugerem a realização de autoavaliações dos empregados para revelarem proativamente problemas no local de trabalho e assim antecipar possíveis soluções. Eles ainda apresentam dados de pesquisas que estimam em mais de US$ 500 bilhões e de 550 milhões de horas de trabalho em perdas anuais devido ao estresse no trabalho, majoritariamente causadas por ambientes de trabalho disfuncionais.

A recorrência de burnout também tem consequências para a organização, pois aumenta o número de licenças médicas, rotatividade e há baixo desempenho e rendimento dos funcionários. É importante que a empresa tome ações para evitar que os colaboradores cheguem a desenvolver a Síndrome do burnout, pois, mesmo com a volta do seu colaborador depois da sua recuperação, o desempenho pode demorar meses para voltar como era antes. Nesse sentido, a comunicação empresa - colaborador é essencial, o empregado deve se sentir confiante para compartilhar situações de estresse (Barros Neto, 2022).

Em 2022, os países membros da OMS decidiram incluir o Burnout na Classificação de Doenças em 2022 e o Ministério da Saúde (2022) incluiu a Síndrome na lista de doenças ligadas ao trabalho e define burnout como:

> A sensação de estar acabado, ou Síndrome do Esgotamento Profissional, é um tipo de resposta prolongada a estressores emocionais e interpessoais crônicos no trabalho. Tem sido descrita como resultante de uma vivência profissional em um contexto de relações sociais complexas, envolvendo a representação que a pessoa tem de si e dos outros. O trabalhador, que antes estava muito envolvido afetivamente com seus clientes, com seus pacientes ou com seu trabalho em si, desgasta-se e, em um dado momento, desiste, perde a energia ou se "queima" completamente. O trabalhador perde o sentido de sua relação com o trabalho, desinteressa-se e qualquer esforço lhe parece inútil.

Em comparação à edição anterior, a principal mudança trazida pelo CID-11 se refere à caracterização da Síndrome por três elementos: sensação de esgotamento; cinismo ou sentimentos negativos relacionados a seu trabalho; e eficácia profissional reduzida (OMS, 2020). Segundo Araújo et al. (2021), a pandemia do COVID-19 que iniciou no final de 2019 e se espalhou no mundo no início de 2020 transformou as relações e o trabalho. Em pouco tempo, empresas e colaboradores precisam se habituar ao home office e com o isolamento social, o tempo dedicado ao trabalho aumentou, o que piorou a recorrência de burnout em todo o mundo.

Segundo Haidar (2021), a busca na internet durante a pandemia por termos como “ansiedade” e “depressão” aumentaram; porém, o que teve o maior aumento foi o termo

"burnout", com crescimento de 122%. O olhar das companhias ficou mais atento ao tema de saúde mental e –consequentemente – para o tema do burnout, trazendo à tona o interesse do público em geral, inclusive de pesquisadores acadêmicos.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como exploratória de natureza qualitativa (Creswell e Creswell, 2021) e visou identificar os efeitos do burnout nas carreiras dos profissionais de controladoria e suas consequências na vida pessoal e profissional. Caracterizada como descritiva, busca descrever características de populações específicas usando técnicas padronizadas de coleta de dados (Gil, 2022). Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, técnica qualitativa eficaz para explorar experiências e percepções (Minayo, 2010; Fontanella, Ricas e Turato, 2008).

Os participantes foram selecionados por conveniência, incluindo profissionais de controladoria com diferentes cargos e níveis de experiência. O convite para participação detalhou os objetivos do estudo, garantiu anonimato e confidencialidade, e informou sobre a possibilidade de desistência a qualquer momento em estrita observância aos protocolos éticos em pesquisa (Witiuk et al., 2018).

A análise dos dados seguiu três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na pré-análise, os dados foram transcritos e organizados. Durante a exploração, as unidades de registro foram identificadas e categorizadas, codificando os temas emergentes. No tratamento dos resultados, foram identificados padrões e tendências, utilizando tabelas e quadros analíticos. O software NVivo auxiliou na organização e análise qualitativa dos dados (Sutopo, 2023).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Foram conduzidas seis entrevistas com profissionais de controladoria de diferentes empresas, abrangendo faixas etárias de 27 a 46 anos. Com exceção de um entrevistado de 29 anos, todos os demais participantes são do gênero feminino. Entre os entrevistados, apenas os de 32 e 46 anos possuem filhos. Em relação ao tempo de atuação na área de controladoria, todos os entrevistados possuem mais de quatro anos de experiência, chegando até 27 anos.

Os dados das entrevistas foram transcritos e organizados em unidades de registro. Em seguida, foram realizadas leituras exploratórias do material, para se familiarizar com os dados e identificando as unidades de contexto. Nenhum dos participantes terão seus nomes divulgados e serão identificados como "Entrevistada 1 (E1)", "Entrevistada 2 (E2)", "Entrevistado 3 (E3)", "Entrevistada 4 (E4)", "Entrevistada 5 (E5)" e "Entrevistada 6 (E6)". No tocante à formação, E1 é graduada em Publicidade e Propaganda, E2 em Direito, E3, E4, E5 e E6 em Administração.

E1, de 47 anos, trabalha há 4 anos na área de controladoria de uma grande empresa de infraestrutura. Ela identifica fatores organizacionais como alto volume de trabalho, prazos apertados e sobrecarga de projetos como contribuintes para o desenvolvimento de burnout. Entre os sintomas físicos, ela sentia vertigens, problemas intestinais, enxaquecas, baixa imunidade e perda de peso (10 kg em 3 meses). Os sintomas emocionais incluíam ansiedade, depressão, insônia, exaustão, baixa autoestima e

isolamento social. No trabalho, seu comprometimento diminuiu. E1 teve burnout pela primeira vez em 2014, não diagnosticado, e novamente em 2020 durante a pandemia, no novo cargo. Ela relata:

> E1: Toda experiência é válida. Mas, hoje eu olho para trás e vejo que eu não deveria ter aceitado o novo cargo, por conta da minha saúde. Eu tinha o ônus, mas não tinha o bônus. Eu não tinha suporte, apoio e não recebia as informações que eu precisava. Então me era exigido, mas eu não era reconhecida e a demanda aumentou muito mais.

Ao perceber os sintomas em 2020, iniciou terapia e tratamento com psiquiatra. Ela considerou deixar o mercado corporativo, mesmo recebendo outras propostas. E1 aprendeu a equilibrar comprometimento e autocuidado, incluindo atividade física, alimentação saudável, meditação e terapia. Ela enfatiza a necessidade de incorporar o cuidado com a saúde mental na cultura da empresa, promovendo discussões sobre burnout e alinhando ações ao discurso. E1 destaca a importância de líderes atentos às suas equipes, equilibrando tarefas e incentivando ações como ginástica laboral, criando um ambiente onde os funcionários possam falar abertamente sobre seus sentimentos, sem preconceitos ou retaliações.

E2, de 27 anos, trabalha em uma instituição de ensino nacional e desenvolveu burnout devido à falta de clareza nas demandas e insatisfação constante do líder. Essa situação causou ansiedade, choro frequente e uma crise que a levou ao hospital. Ela buscou ajuda de uma psicóloga após apresentar manchas vermelhas no corpo, atribuídas ao burnout pela médica. O burnout reduziu seu desempenho, causando desmotivação e a sensação de que seu trabalho não era valorizado, mesmo após a recuperação. Aprendendo a separar trabalho e vida pessoal, ela passou a compartilhar seus sintomas. A entrevistada sugere que a empresa incentive a cultura de tratamento com psicólogos para prevenir burnout .Ela disse que “Independente do trabalho que eu entregar, eu sei que ele não irá valorizar, então, não darei o meu melhor”. Essa atitude não se limitou ao período de convívio com a doença, mas persistiu posteriormente, levando a entrevistada a sentir-se desmotivada.

E3, administrador de 29 anos, trabalha em uma grande empresa de infraestrutura e já enfrentou a Síndrome de Burnout duas vezes na área de controladoria. A primeira ocorrência foi em 2020, durante a pandemia, em outra grande empresa, e a segunda em 2022, na empresa atual. Em ambas as situações, a sobrecarga e o acúmulo de funções foram os principais fatores. Em 2020, ele buscou ajuda após colegas apontarem seu comportamento reativo e irritado. Em 2022, reconheceu por conta própria a necessidade de terapia. Além das mudanças comportamentais, E3 notou aumento na resistência às demandas, comportamentos agressivos, níveis elevados de estresse e feedbacks negativos. Ele relatou apenas enxaquecas como sintoma físico. Após mudar de empresa em 2020, percebeu em 2022 que trocar de emprego não resolveria o problema. Ele concluiu que o autocuidado, terapia, atividades físicas e qualidade de vida são essenciais. E3 acredita que empresas devem incentivar o autocuidado e oferecer um ambiente acolhedor para os colaboradores.

E4, administradora de 32 anos, trabalhava em uma grande empresa de saúde. Com a pandemia, houve uma redução drástica na demanda, diminuindo a equipe da área de Controladoria. Mesmo com a retomada das atividades, a equipe não foi reestabelecida ao nível anterior, resultando em acúmulo de funções. Durante esse período, E4 teve um filho,

aumentando suas responsabilidades e desafios. Ela começou a apresentar sintomas emocionais, como episódios de choro, sensibilidade intensa e tristeza, seguidos por sintomas físicos, incluindo tontura e taquicardia. Eventualmente, foi hospitalizada com dores gastrointestinais graves e insuficiência de órgãos, atribuídas ao burnout. E4 ficou afastada do trabalho e, ao retornar, buscou acompanhamento psicológico e psiquiátrico, além de medicamentos. No entanto, a situação não melhorou, diminuindo sua motivação e desempenho, levando ao seu desligamento.

E4 considerou deixar a empresa anterior, mas temia ser vista como incapaz. Atualmente, trabalha em uma empresa multinacional de saúde, que valoriza mais a saúde mental dos colaboradores. Embora ainda pense em mudar de área, está se preparando para novas oportunidades. A experiência ensinou E4 a valorizar o tempo de qualidade, entender que a perfeição é inalcançável e identificar prioridades. Ela acredita que as empresas devem ouvir seus funcionários e incentivá-los a equilibrar vida pessoal e profissional, o que não ocorreu em sua experiência anterior. Ela descreve que "ao invés de a empresa tentar identificar onde poderiam melhorar, me incentivar a procurar apoio profissional, eles falaram que eu não dava conta".

E5, administradora de 41 anos, trabalha em uma grande empresa de infraestrutura e desenvolveu burnout devido a mudanças desestruturadas em sua área. A falta de comunicação clara e a duplicidade de chefias com exigências diferentes aumentaram a pressão sobre ela, além da necessidade de superar expectativas. Enfrentou intensos sintomas emocionais, procurou um psiquiatra, iniciou tratamento medicamentoso e terapia. Sentiu-se incompetente, culpada por não trabalhar mais horas (trabalhava até 16 horas diárias), enfrentava sonolência excessiva e irritabilidade, e desenvolveu compulsões, como arrancar cabelo. Embora tentasse manter o desempenho, sua satisfação no trabalho foi negativamente impactada. Considera deixar a empresa, mas não necessariamente sua posição. Aprendeu a importância da organização e gestão do tempo, e entender a urgência real das demandas. Sugere que empresas adotem medidas como horários de trabalho rígidos e controlados, semelhantes à empresa de tecnologia onde trabalhou, onde horas extras necessitavam autorização múltipla. Acredita que empresas devem ouvir feedbacks e alinhar discursos com a realidade, contratar mais funcionários para reduzir a carga de trabalho, e redistribuir eficientemente as atividades, especialmente com o crescimento da empresa.

A Entrevistada 6, com 46 anos de idade, ocupa o cargo de gerente em uma rede nacional de restaurante há cinco anos e está na companhia há 27 anos. Ela relatou que houve uma reestruturação organizacional na qual um gerente geral foi colocado acima dos gerentes existentes. No entanto, o novo gerente geral demonstrou falta de habilidade interpessoal ao lidar com as demandas, o que afetou todos os funcionários. Houve casos de assédio moral, nos quais nada parecia satisfatório, e o gerente geral – frequentemente – gritava com os subordinados. Ela descreveu que :

> E6: [...] não só no trabalho, mas em casa eu também me sentia muito estressada, nervosa, irritada, chorava com frequência. Quando estava em casa, eu não conseguia fazer as coisas direito, não sentia vontade de ir ao trabalho".

Ela sofria de insônia, exaustão física e emocional extrema, e seus pensamentos estavam constantemente voltados para o trabalho, o que resultou em lapsos de memória

persistentes até hoje. Seu desempenho foi afetado negativamente, com atrasos na entrega de projetos e relatórios. A diretoria percebeu essas mudanças e forneceu feedback negativa à entrevistada. Além disso, colegas de trabalho notaram que ela estava diferente e ela decidiu procurar um psiquiatra, que prescreveu medicamentos e a afastou do trabalho por 20 dias. Durante esse período, ela recebeu muito apoio da diretoria. Quando retornou ao trabalho, o diretor da empresa ouviu suas experiências, assim como as dos demais funcionários, e decidiu voltar ao modelo organizacional anterior.

Dado que a empresa não tinha uma cultura voltada para o bem-estar dos funcionários, a entrevistada começou a dedicar mais atenção para com a sua equipe e fornecer o apoio necessário, inclusive em relação a problemas ocorridos em outros departamentos. Ela começou a priorizar sua própria saúde e sua família, colocando-se como uma prioridade. Reduziu sua carga horária e aprendeu a delegar tarefas de forma mais eficiente. Além disso, ela aprendeu a estabelecer limites e dizer "não" quando necessário. Embora tenha considerado deixar a área de controladoria e até a empresa, decidiu que só deixaria o mundo corporativo como um todo, isto é, se fosse para parar de trabalhar de uma vez.

A exploração do material completo permitiu identificar as unidades de registro relevantes nos relatos dos participantes. Essas unidades foram – então – agrupadas em categorias, representando os temas emergentes e os principais aspectos discutidos. Essa etapa também incluiu a codificação dos dados para melhor análise. Durante o processo de codificação e análise, utilizando-se o aplicativo Nvivo, conforme detalhado na seção metodológica, identificaram-se padrões recorrentes, conexões e relações entre as categorias e temas emergentes. As categorias emergentes foram revisadas e refinadas ao longo da exploração do material, assegurando uma representação precisa e abrangente dos dados coletados. Essa abordagem rigorosa contribuiu para a confiabilidade e validade dos resultados obtidos. Seguindo o modelo de formulação de análise de conteúdo (Bardin, 2011), os principais procedimentos foram: (1) distribuição de frequência (2) nuvem (3) árvore de palavras (4) análise de cluster e (5) gráficos. O Quadro 1 apresenta a frequência das palavras mais recorrentes. Foram excluídas palavras de função de negação, relação, conjunção, entre outros.

Quadro 1 – Frequência das palavras

Palavra	Contagem	Percentual Ponderado (%)	Palavras similares
Empresa	234	1,98	Trabalham, trabalhando, trabalhar, trabalhasse, trabalhava, trabalhou
Pandemia	32	0,27	
Burnout	30	0,25	
Terapia	30	0,25	
Estresse	22	0,19	
Ansiedade	23	0,19	
Psicóloga	22	0,19	
Saúde	21	0,18	
Meditação	4	0,03	
Transtorno	3	0,03	
Líderes	3	0,03	
Crise	2	0,02	

Fonte: pesquisa.

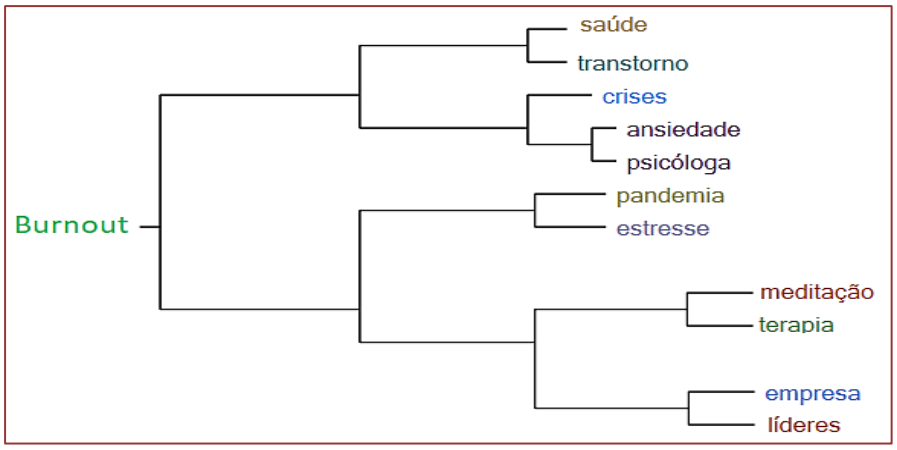
A Figura 1 ilustra a nuvem de palavras, que pode ter várias utilidades, desde destaque dos termos mais buscados em sites (Lunardi; Castro; Monat, 2008), até como ferramenta para o ensino e aprendizagem (Ramsden; Bate, 2008). Quanto mais vezes a palavra aparece no texto, maior é o seu tamanho. Esse tipo de técnica é utilizado apenas para ilustrar a distribuição, facilitando a visualização dos dados.

Figura 1 – Nuvem de Palavras

Fonte: pesquisa.

A Figura 2 demonstra a análise de cluster das palavras mais frequentes. Segundo Ziegel *et al*. (1999), na análise de cluster, o agrupamento é realizado com base em medidas de similaridade ou dados nos quais as similaridades podem ser calculadas. O objetivo principal dessa análise é identificar grupos naturais entre itens ou variáveis. Portanto, o primeiro passo consiste em desenvolver escalas para medir a associação entre objetos. Uma medida comumente utilizada é a distância euclidiana entre pontos.

Figura 2 – Análise de cluster



Fonte: pesquisa.

A codificação na análise de conteúdo geralmente envolve a leitura dos dados (como entrevistas ou respostas a questionários abertos) e a identificação de ideias ou conceitos importantes que aparecem e a repetição de palavras e/ou termos pode ser a estratégia adotada no processo de codificação para serem criadas as unidades de registro, categorias de análise iniciais e, posteriormente, esses conceitos são então rotulados com códigos (Bardin, 2011). O Quadro 2 sumariza os códigos.

Quadro 2 – Códigos

Dimensão	Descrição	Códigos
Progressão	Aumento gradual dos sintomas de exaustão emocional, despersonalização e diminuição da realização pessoal ao longo do tempo.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; má gestão; Aumento das demandas
Exaustão emocional	Sensação de esgotamento emocional e físico, acompanhada de falta de energia e fadiga.	Ansiedade; Enxaqueca; Choro; Tontura; Irritabilidade; Cansaço.
Despersonalização	Refere-se a uma atitude negativa, desapego e insensibilidade em relação ao trabalho, aos colegas e às pessoas atendidas.	Sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares.
Diminuição da realização pessoal	É a percepção de ineficácia e falta de realização no trabalho.	Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo.
Enfrentamento	Priorizar o autocuidado, tanto físico como emocional.	Terapia; Psiquiatra; Atividade física; Boa alimentação.
Atitudes	Cultivar uma mentalidade positiva	Compartilhar experiência; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; Organização; separar vida pessoal da profissional.

Fonte: pesquisa.

Esses códigos foram posteriormente agrupados em categorias ou temas mais amplos. Essa técnica permite que os pesquisadores identifiquem padrões e temas nas respostas dos participantes, dando uma visão mais profunda dos fenômenos que estão sendo estudados (Bardin, 2011). O Quadro 3 apresenta as categorias identificadas.

Quadro 3 – Categorias da divisão

Categoria	Códigos
Entrevistada 1 Desenvolvimento do burnout devido má organização das tarefas.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; Ansiedade; Enxaqueca; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Psiquiatra; compartilhar experiência; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
Entrevistada 2 Desenvolvimento do burnout devido má gestão.	Perfeccionismo; má gestão; Ansiedade; Choro; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a empresa; Terapia; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
Entrevistado 3 Desenvolvimento do burnout devido sobrecarga e acúmulo de função (por escolha).	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; Aumento das demandas; Ansiedade; Irritabilidade; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Atividade física; Boa alimentação; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Autocuidado; Organização;
Entrevistada 4 Desenvolvimento do burnout devido â sobrecarga via pandemia (sem escolha).	Má gestão; Aumento das demandas; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.
Entrevistada 5 Desenvolvimento do burnout devido reestruturação organizacional da área.	Necessidade de agradar; Perfeccionismo; má gestão; Aumento das demandas; Ansiedade; Irritabilidade; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Afastamento dos colegas profissionais e dos amigos e familiares; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Terapia; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Autocuidado; Tempo de qualidade; Organização; separar vida pessoal da profissional.
Entrevistada 6 Desenvolvimento do burnout devido reestruturação organizacional empresarial.	Necessidade de agradar; má gestão; Aumento das demandas; Irritabilidade; Cansaço; sem vontade de retornar ao trabalho; Vontade de deixar a área, empresa e ambiente corporativo; Psiquiatra; Equilíbrio entre vida pessoal e profissional; Empresa ter cultura de saúde mental e qualidade de vida; Remédios; Tempo de qualidade; separar vida pessoal da profissional.

Fonte: pesquisa.

Durante a fase de tratamento dos resultados, foram conduzidas análises para identificar padrões, tendências e interpretações dos dados. Para isso, foram analisados as Figuras e os Quadros, com o objetivo de proporcionar uma compreensão aprofundada da experiência da Síndrome de Burnout entre os profissionais da área de controladoria, permitindo uma avaliação abrangente dos impactos dessa Síndrome em suas vidas pessoais e profissionais. Além disso, buscou-se identificar as estratégias de enfrentamento adotadas por esses profissionais diante dos desafios enfrentados.

É importante ressaltar que três dos seis entrevistados foram afastados do trabalho com diagnóstico de Síndrome de Burnout por um psiquiatra. Os demais não foram afastados, sendo que a E5 recebeu a indicação de afastamento pelo psiquiatra, mas optou por não a acatar devido às demandas profissionais, como ela relata:

> A psiquiatra queria me afastar e a psicóloga também me disse que seria a melhor opção, porém, eu não quis pois eu tinha muitas demandas para finalizar. Seria afastada, mas, teria a preocupação de estar sobrecarregando outras pessoas ou minhas atividades poderiam não estar andando e quando eu voltasse, teria acúmulo (E5).

A E2 e o E3 não buscaram atendimento psiquiátrico, no entanto, segundo a interpretação dos médicos que os atenderam, os sintomas apresentados estavam diretamente relacionados às condições de trabalho enfrentadas e ao estilo de vida adotado até aquele momento.

A análise dos dados revelou a manifestação de categorias recorrentes como má gestão, ansiedade, enxaqueca e a busca por terapia como forma de enfrentamento. Além disso, destacou-se a importância de priorizar o autocuidado e promover uma cultura de saúde mental, incluindo a prática regular de atividade física, como mencionado algumas vezes pelo E3 “Atividade física tem me ajudado muito, às vezes, preciso priorizar a prática de exercícios e ter essa consciência que preciso me priorizar, porque se não nos priorizarmos, ninguém mais vai”. Além de, como citado pela E1, estar aberta as mudanças propostas durante a terapia “Durante a terapia, você precisa estar disposta as mudanças que serão necessárias, entender que tem um caminho a percorrer e que é necessário evoluir”.

A ideia de deixar a área de atuação e a empresa também foi mencionada, refletindo a insatisfação com o ambiente de trabalho e a busca por um equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Como menciona a Entrevistada 4 “Eu quero mudar de área e estou me preparando para quando a oportunidade chegar. Também terá desafios, mas, acredito que irei conseguir equilibrar melhor a minha vida profissional e pessoal”.

Outros aspectos relevantes incluíram a necessidade de alinhar o discurso organizacional com a realidade, a importância de uma alimentação adequada, a pressão do perfeccionismo e os impactos da pandemia no bem-estar dos respondentes. Sintomas como irritabilidade, cansaço e afastamento foram observados, o que motivou a busca por terapia e o uso de medicamentos. A troca de experiências e a valorização de uma cultura de qualidade de vida também emergiram como temas importantes, juntamente com a necessidade de separar a vida pessoal da profissional e a importância da organização nas atividades diárias.

Uma característica comum entre os entrevistados é o elevado nível de comprometimento e perfeccionismo, juntamente com a necessidade constante de agradar aos outros. Esses traços de personalidade provavelmente contribuíram para a demora em reconhecer a necessidade de buscar ajuda, pois relutavam em demonstrar vulnerabilidade e fragilidade, tanto para si mesmos quanto para os outros. Todos os entrevistados enfatizaram a importância de cuidar da saúde mental como forma de prevenir o desenvolvimento da Síndrome de Burnout. Eles reconhecem que, se tivessem priorizado esse cuidado anteriormente, poderiam ter evitado a experiência do burnout. Como resultado, estão empenhados em compartilhar as lições aprendidas com outras pessoas, visando conscientizar sobre a importância do autocuidado e da atenção à saúde mental.

Além disso, observou-se que em empresas menores, os colaboradores enfrentam maiores dificuldades em relatar as dificuldades que estão enfrentando. Isso ocorre devido ao contato direto com líderes ou proprietários, sem a presença de um intermediário, como um departamento de recursos humanos. Como comentou a E2:

> Eu não sei com quem posso compartilhar esse sentimento, pois meu líder direto é o dono da empresa, não acredito que comentar dessas situações irá resolver pois não há ninguém que poderá dar um *feedback*, mas, compartilhar esses sentimentos com os meus colegas, mostra que não sou a única que passa por essas situações (E2).

Essa proximidade pode gerar receios em compartilhar problemas pessoais ou relacionados à saúde mental, aumentando a pressão para ocultar o sofrimento emocional. Essas descobertas destacam a complexidade do fenômeno do burnout e a necessidade de abordagens abrangentes para a prevenção e intervenção. Os resultados enfatizam a importância do autocuidado, do suporte psicológico e da criação de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, onde os profissionais possam se sentir valorizados e motivados.

Ao considerar essas questões, torna-se possível estabelecer estratégias mais eficazes para lidar com os desafios relacionados ao burnout e promover um melhor bem-estar entre os profissionais da área de controladoria. Essas observações ressaltam a importância de promover uma cultura de cuidado com a saúde mental nas organizações, independentemente do seu tamanho. É essencial que os colaboradores se sintam à vontade para buscar suporte e relatar suas dificuldades, sem receio de retaliação ou estigma, isto é, é preciso estabelecer um ambiente de segurança psicológica.

Em última análise, esse estudo contribui para o conhecimento e a conscientização sobre o burnout na área de controladoria, fornecendo insights valiosos para a prevenção, intervenção e promoção de um ambiente de trabalho saudável. Espera-se que essas descobertas inspirem ações efetivas por parte das organizações e profissionais, resultando em uma maior atenção à saúde mental e no bem-estar dos indivíduos envolvidos nessa área.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostraram que um ambiente de trabalho saudável, com apoio emocional e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, é crucial. O burnout afeta negativamente a

satisfação no trabalho, desempenho e produtividade, além de impactar a saúde física e mental, podendo levar a doenças graves como cardiovasculares e distúrbios metabólicos.

Por isso, empregadores e instituições devem adotar medidas para promover a saúde integral dos trabalhadores, oferecendo suporte emocional, programas de gerenciamento de estresse e ambientes de trabalho saudáveis. Investir no bem-estar dos funcionários fortalece a saúde mental, produtividade e satisfação profissional, criando um futuro sustentável onde as necessidades dos trabalhadores são atendidas integralmente.

As estratégias de prevenção e intervenção no burnout devem considerar aspectos organizacionais e ações individuais, incluindo a gestão adequada da carga de trabalho, políticas de saúde e bem-estar, promoção do autocuidado e suporte social. Um ambiente organizacional saudável deve permitir que os colaboradores se identifiquem com a cultura da empresa e sintam confiança e companheirismo, sem medo de discriminação ou dispensa por questões de saúde mental.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o conhecimento sobre o burnout na área de controladoria, inspirando ações efetivas para promover a saúde mental e o bem-estar dos profissionais. Recomenda-se que as organizações implementem programas de conscientização, treinamentos em habilidades de enfrentamento e incentivem a busca de ajuda profissional. Além disso, é fundamental estar atento aos sinais precoces de burnout e criar uma cultura de cuidado com a saúde mental.

Por fim, reconhece-se que o estudo apresenta a limitação de contar com apenas seis participantes com prevalência de entrevistadas do sexo feminino (83%), o que pode restringir a generalização dos resultados devido ao viés e tamanho reduzido da amostra, no entanto, essa limitação não invalida os resultados, pois a metodologia qualitativa semiestruturada permitiu uma exploração profunda das experiências e percepções dos profissionais de controladoria, oferecendo insights valiosos sobre o burnout, além do mais, a riqueza dos dados qualitativos pode revelar nuances e padrões significativos que estudos quantitativos amplos podem não captar. Assim, para fortalecer a validade externa dos achados, sugerem-se novos estudos com amostras maiores e diversificadas, incluindo diferentes setores e variáveis demográficas, além de abordagens mistas que integrem dados qualitativos e quantitativos.

REFERÊNCIAS

[1] ARAÚJO, D. N; OLIVEIRA, L. C de; ROCHA, F. N; BERNARDINO, A. V. S. Aumento da Incidência de Síndrome de *Burnout* nas atividades laborais durante a pandemia de COVID-19. **Mosaico – Revista Multidisciplinar de Humanidades**, Vassouras, v. 12, n. 2, p. 85-90, mai./ago. 2021. Disponível em: http://192.100.251.116/index.php/RM/article/view/2813/1682. Acesso em: 29 de outubro de 2022.

[2] BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

[3] BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0.** Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

[4] BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teorias da administração - curso compacto**: manual prático para estudantes e gerentes profissionais. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

[5] BERND, D. C.; BEUREN, I. M. A Síndrome de *burnou*t está associada ao trabalho dos auditores internos? **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 33, n. 99, 2017. DOI: 10.13037/gr.vol33n99.3408. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3408. Acesso em: 2 fev. 2023.

[6] CAMPOS, Rosangela G. ***Burnout*:** uma revisão integrativa na enfermagem oncológica. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, 2005.

Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/22/22132/tde-11052005-112045/publico/CAMPOS_RG.pdf. Acesso em: 26 de junho de 2022.

[7] CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso, 2021.

[8] DEMEROUTI, Evangelia; BAKKER, Arnold B.; JONGE, Jan de; JANSSEN, Peter P.M.; SCHAUFELI, Wilmar B. Burnout and engagement at work as a function of demands and control. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 27, n. 4, p. 279-286, 2021.

[9] FERREIRA, José Antônio Stark; PORTELLA, Georgiana Alexandre. **Controladoria:** conceitos e aplicações para gestão empresarial. E-Pub. São Paulo: Saint Paul, 2020.

[10] FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

[11] FREUDENBERGER, Herbert. J. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, v. 30, p. 159-165, 1974. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x. Acesso em: 20 de abril de 2022.

[12] GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2022.

[13] GRAMMS, Lorena Carmen; LOTZ, Erika Gisele. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: InterSaberes, 2017.

[14] HAIDAR, Silvia. Busca pelo termo burnout na internet aumenta 122% durante a pandemia. **Blog Saúde Mental.** São Paulo: Folha de São Paulo. Abril, 2021. Disponível em: https://saudemental.blogfolha.uol.com.br/2021/09/27/busca-pelo-termo-burnout-na-internet-aumenta-122-durante-a-pandemia/. Acesso em: 29 de outubro de 2022.

[15] LUNARDI, M. S.; DE CASTRO, J. M. F.; MONAT, A. S. Visualização dos resultados do Yahoo em nuvens de texto: uma aplicação construída a partir de web services. **Infodesign**, v. 5, n. 1, p. 21-35, 2010.

[16] LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci; um estudo sobre as funções da controladoria. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 106-126, set-dez 2010. São Paulo, FEA-RP/USP. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34779/37517. Acesso em: 30 de out. de 2022.

[17] MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The burnout challenge**: managing people's relationships with their jobs. Cambridge: Harvard Business Press, 2022.

[18] MASLACH, C.; LEITER, M. P. **The truth about burnout**. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

[19] MASLACH, C.; LEITER, M. P. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. **World psychiatry**: **official journal of the World Psychiatric Association (WPA)**, v. 15, n. 2, p. 103-111, 2016.

[20] MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Hucitec, 2010.

[21] MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Saúde de A a Z.** Síndrome de Burnout. Saúde Brasil – dicas de saúde para uma vida saudável e de qualidade. Brasília: MS, s/d. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-de-a-a-z/s/sindrome-de-burnout. Acesso em: 29 de novembro de 2022.

[22] OMS, Organização Mundial da Saúde. **Saúde mental no local de trabalho**. 2020. https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/portuguese_healthy_workplaces_guidelines.pdf

[23] QUEVEDO, Ryan Caldas. **Efeito da incerteza ambiental e participação na tomada de decisão orçamentária moderados pela Síndrome de burnout**. 2021. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

[24] RAMSDEN, A.; BATE, A. **Using word clouds in teaching and learning**. Bath: University of Bath, 2008.

[25] SANDRIN, Luciano. **Burnout**: como evitar a Síndrome de esgotamento no trabalho e nas relações. São Paulo: Paulinas, 2019.

[26] SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. A critical review of the job demands-resources model:

Implications for improving work and health. *In*: Bauer, G. F.; Hämmig, O. (org.). *Occupational, Organizational and Public Health*. Dordrecht; Heidelberg; New York; London: Springer, 2014. p. 43-68. DOI: https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4

[27] SCHLUP, D.; BECK, F.; ZONATTO, V. C. da S. Mediating effects of psychological capital and burnout syndrome on the relationship between budgetary participation and management performance. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 297–314/315, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2021140109. Disponível em: https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/757. Acesso em: 2 fev. 2023.

[28] SONNENTAG, S.; JELDEN, K. Burnout and its relations to resilience, exclusion, and reentry: a longitudinal study among employed individuals. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 26, n. 1, p. 35-49, 2021. DOI: http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000207

[29] SUTOPO, Ariesto Hadji. **Qualitative analysis using NVivo**: open-ended surveys on basic literacy. E-book Kindle. Tangerang Selatan: Topazart, 2023.

[30] TAMAYO, M. R. Burnout: implicações das fontes organizacionais de desajuste indivíduo-trabalho em profissionais da enfermagem. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Brasília, v. 22, n. 3, p. 474-482, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0102-79722009000300019. Acesso em: 16 de junho de 2022.

[31] TAMAYO, M. R. **Burnout:** relações com a afetividade negativa, o *coping* no trabalho e a percepção de suporte organizacional. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Doutorado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2002.

[32] TAMAYO, M. R. **Relação entre a Síndrome do burnout e os valores organizacionais no pessoal de enfermagem de dois hospitais públicos**. 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Brasília: Universidade de Brasília, 1997.

[33] TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas**: uma abordagem prática. 7. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 1985.

[34] VAZQUEZ, Ana Claudia Souza; SANTOS, Annelise Souza; COSTA, Paula Vargas; FREITAS, Clarissa Pinto Pizarro; WITTE, Hans; SCHAUFELI, Wilmar. Trabalho e bem-estar: evidências da relação entre burnout e satisfação de vida. **Avaliação psicológica**, Itatiba, v. 18, n. 4, dez. 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.15689/ap.2019.1804.18917.05. Acesso em: 11 set. 2022.

[35] WITIUK, Ilda Lopes; FRANÇA, Beatriz; KRÜGER, Cauê; GUEBERT, Mirian Celia Castellain. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**: Vol. 2. Coleção Ética em Pesquisa. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

[36] ZIEGEL, E. R.; JOHNSON, R. A.; WICHERN, D. W. Applied multivariate statistical analysis. **Technometrics: a journal of statistics for the physical, chemical, and engineering sciences**, v. 41, n. 1, p. 81, 1999.

Capítulo 6

A percepção dos gestores sobre o SST – Saúde e Segurança do Trabalho e a implementação do eSocial

Thiago Lean Moreira Martins
Jusceliany Rodrigues Leonel Correa
Carine Cantine Ledur
Yva Paes de Barros

Resumo: O artigo em tela investigou a percepção dos gestores do grupo J.Y Agroflorestal sobre a implementação das exigências de SST pelo eSocial. A pesquisa tratou sobre as mudanças que a legislação trabalhista vem apresentando no contexto contábil e influenciando as mudanças nas empresas. Para tal, o eSocial é considerada uma ferramenta digital introduzida para simplificar a prestação de informações fiscais, previdenciárias e trabalhistas. A exigibilidade da implementação do eSocial representa mudanças para as empresas, exigindo uma integração mais estreita entre diferentes setores, como gestão de recursos humanos, SST e TI. O método utilizado na pesquisa foi um estudo de caso do grupo J.Y Agroflorestal que atua no ramo do agronegócio localizada no município de Nova Mutum-MT. A análise abordada foi primária, qualitativa, sendo descritiva exploratória, com um recorte temporal no período de 2022 e 2023. Os resultados revelaram que a empresa estudada enfrentou desafios com a nova ferramenta do Governo Digital, através de profissionais incipientes no contexto de mudança, como também sendo uma ferramenta com eventos unificados e obrigatórios de informações pessoais de empregados, fazendo com que a empresa buscasse investimento em gestão de recursos humanos operacional. A relevância dessa pesquisa propõe aos profissionais e adepto a essa área a necessidade pela busca constante do arcabouço fiscal relacionado a legislação trabalhista. Além disso, este estudo contribui para o conhecimento teórico e prático sobre a implementação do eSocial no setor do agronegócio, fornecendo dados sobre as demandas de envio de eventos relacionados à SST, auxiliando profissionais das áreas afins e não afins.

Palavras-chave: eSocial, Segurança e Saúde no Trabalho, Tecnologia da Informação.

1. INTRODUÇÃO

O e-Social é uma das ferramentas digitais que surgiu com o objetivo de simplificar a prestação das informações referentes às obrigações fiscais, previdenciárias e trabalhistas (Vasconcelos, 2020). Para Ribeiro (2018), o avanço da tecnologia tem proporcionado a digitalização dos processos, tais como documentações normativas e protocolação de relatórios previdenciários. Dessa forma, o uso do e-Social pode ser considerado como uma ferramenta necessária para auxiliar na gestão trabalhista dessas informações (Ribeiro, 2018).

Neste contexto, o emprego de tecnologias na contabilidade tem testemunhado um aumento significativo nos últimos anos (Rezende; Silva; Gabriel, 2016), destacando-se particularmente a implementação do Sistema Público de Escrituração Digital em 2007, além dos avanços contínuos no campo contábil no Brasil, conforme destacado por Correa e Nossa (2019). Entretanto, conforme observado por Marques (2019), a literatura brasileira ainda apresenta lacunas no que diz respeito ao conhecimento sobre ferramentas digitais voltadas para a segurança do trabalho, especialmente no que se refere à utilização de informações relacionadas à Saúde e Segurança do Trabalho (SST), nos diferentes Estados do país.

A tecnologia continua a moldar as expectativas das empresas, promovendo agilidade e confiabilidade nos dados, impactando diversos setores, como comércio, serviços, indústria, e agricultura (Ribeiro, 2018). Essa abrangência transversal ressalta o papel transformador da tecnologia em todos os aspectos das operações empresariais, inclusive na gestão da SST (Mendes, 2022).

Assim, a motivação subjacente a esta pesquisa surge do contexto de uma empresa do agronegócio, um setor conhecido por suas particularidades no que diz respeito à SST. Nessa conjuntura, é fundamental o cumprimento rigoroso das normas regulamentadoras firmadas pelo minsterio do trabalho, visando assegurar a integridade física e o bem-estar dos trabalhadores (Marques, 2019). A partir desse contexto, surgiu a lacuna de pesquisa que levanta a seguinte indagação: Qual foi a percepção dos gestores do grupo J.Y Agroflorestal, sobre a implantação das obrigatoriedades de SST, pelo eSocial? No âmbito deste estudo, foi realizada uma investigação sobre a percepção dos gestores do grupo J.Y Agroflorestal, atuante no agronegócio, acerca da implementação das exigências de SST, através do eSocial, no município de Nova Mutum-MT, durante os exercícios de 2022 e 2023.

De acordo com os achados empíricos de Camisassa (2018), o agronegócio figura como um dos pilares mais robustos da economia brasileira, representando uma parte significativa do PIB nacional e sendo um dos principais responsáveis pelo superávit na balança comercial do país. Dentro desse contexto, o Estado de Mato Grosso, nos anos de 2013/14 a 2023/24, se destaca como um dos maiores produtores agrícolas do Brasil, liderando a produção de *commodities* importantes como soja, milho e algodão. Consolidando-se em 2023, com aumento de 10,6%, sendo assim um dos estados que mais cresceram no cenário brasileiro comparado aos demais Estados federativos (Ribeiro, 2018).

Este protagonismo não só fortalece a economia estadual, mas também tem um impacto significativo no mercado global de alimentos e bioenergia (Cunha, 2024). No Estado de Mato Grosso há o município de Nova Mutum, que apresenta um crescimento e desenvolvimento dentro do setor de agronegócios (Ribeiro, 2018), sendo reconhecido por

sua produtividade e inovação no cultivo de grãos e na pecuária, o município desempenha um papel fundamental para os indicadores do agronegócio em Mato Grosso (Vasconcelos, 2020).

A pesquisa contribuirá, portanto, para aprimorar o conhecimento não apenas de profissionais do campo e do meio, mas também de áreas correlatas, além de estudantes, sobre a implementação prática do e-Social e suas obrigações em relação à SST. Essas informações são consideradas relevantes de acordo com Muniz (2018), pois demandam que os profissionais adquiram conhecimento específico e preciso sobre as normas regulatórias do Ministério do Trabalho e Emprego.

Nessa perspectiva, o artigo é estruturado em cinco partes. Sendo a primeira a introdução, na qual são apresentados os objetivos da pesquisa e a formulação do problema. A segunda parte, destaca a integração das referências relacionadas, nas obrigatoriedades dos envios de SST ao e-Social. A terceira parte, por sua vez, detalha a metodologia aplicada para atingir os resultados almejados. Na quarta parte, foram analisados os dados, trazendo breves esclarecimentos dos fatos pesquisados. Finalizando com conclusão, na quinta e última parte, resumindo os pontos importantes do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No referencial teórico foram abordados temas sobre desenvolvimento da contabilidade digital, começando com o sistema de informação e tecnologia aplicados à contabilidade. As fases finais do referencial enfocaram medidas relacionadas à SST, introduzindo práticas e protocolos com integração entre tecnologia, contabilidade e práticas de segurança no trabalho.

2.1. SISTEMA DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIA VOLTADO À CONTABILIDADE

O eSocial foi concebido como um projeto do Governo Federal em 2014, com a finalidade de consolidar as informações dos empregadores sobre seus colaboradores (Olivan, 2023). Segundo o mesmo autor, a ferramenta continua evoluindo, com as obrigatoriedades sendo introduzidas no início de janeiro de 2023. Dessa forma, os grupos enquadrados, conforme estabelece a Portaria Conjunta SERFB/SEPRT/ME nº 71, de 29 de junho de 2021, são divididos em quatro grupos.

Quadro 1: Enquadramento das Empresas

GRUPOS	DESCRIÇÃO
GRUPO 1:	Empresas com faturamento anual superior a 78 milhões.
GRUPO 2:	Entidades empresariais com faturamento de até 78 milhões no ano de 2016 e que não estão optando pelo Simples Nacional. (O Simples Nacional é um sistema simplificado de tributação destinado às pequenas e médias empresas brasileiras).
GRUPO 3:	Empregadores individuais (exceto domésticos) optantes pelo SIMPLES, produtores rurais individuais e entidades sem fins lucrativos.
GRUPO 4:	Organismos públicos e organizações internacionais.

Fonte: adaptado Brasil (2024).

Desde de janeiro de 2023, os empregadores, que não apresentarem os dados de SST, por meio do sistema eSocial, estão sujeitos a severas multas e penalidades que podem variar de acordo com o grau de risco e da infração. O não cumprimento ou atraso dos envios relacionados a comunicado de acidente de trabalho (CAT), variam de R$1.412,00 a R$ 7.786,02, dependendo do grau de risco da infração (Brasil, 2023).

O descumprimento de alguns requisitos de SST, ao eSocial, tais como CAT, atestado Médico de Saúde Ocupacional (ASO), tanto os admissionais, periódicos e demissionais;e as documentações de SST, como Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), e o Perfil Profissionográfico Previdenciário (PPP). Os fatores de riscos relacionados ao trabalho, tornam-se obrigatório para todos os grupos de empresas (Marques, 2019).

As empresas devem estar atentas ao requisito mais recente a implementar plenamente no sistema: a apresentação de eventos de SST (Olivan, 2023). Esses eventos incluem informações relacionadas à SST, como avaliação de riscos, análise de riscos no trabalho e programas de prevenção de acidentes, treinamento de segurança (Costa, 2020).

As informações de SST, fornecidas via eSocial são relevantes para fins de aposentadoria especial, pois esse direito é concedido a todo empregado exposto a agentes nocivos à saúde (Mendes, 2022). Usando os eventos de (PPP), acima mencionados, os empregadores podem compilar o histórico de exposição ao risco de um trabalhador para que ele seja elegível para a aposentadoria especial (Costa, 2020).

2.2. AVANÇO DA TECNOLOGIA EM CAMPO

A adoção de práticas agrícolas e florestais inteligentes varia significativamente em todo o setor, um dos fatores mais importantes que influenciam a absorção são as fazendas tomando a tecnologia como aliadas à renda (Mendes, 2022). Contudo, a adoção inteligente de tecnologia depende de acesso suficiente à banda larga, mas apenas 50% das zonas rurais do Estado do Mato Grosso têm acesso adequado à banda larga (Costa, 2020). Convém destacar que, o contexto cultural de cada país, o nível médio de educação, os desafios geracionais e os setores, todos os aspectos específicos têm uma grande influência na adptação da tecnologia que vem se atualizando continuamente (Teixeira; Freitas, 2019).

A digitalização da agricultura tem o potencial de impactar positivamente no setor do agronegócio, oferecendo inúmeros benefícios, como aumento da produção agrícola, resultando, deste modo, em mais produtividade e rendimentos (Nascimento, 2020). Além de custos de produção reduzidos, melhoria da segurança e rapidez de informação, seguido de qualidade da produção, do aumento da saúde e bem-estar dos ativos biológicos e uma melhor proteção do ambiente (Leone, 2010).

Com a digitalização da agricultura, por outro lado, há também alguns impactos negativos, como a redução de empregos no setor, a diminuição da competitividade da pequena agricultura familiar, o aumento de agricultores dependentes de grandes multinacionais e de empresas de dados e tecnologia (Costa, 2020). A SST, através da nova tecnologia de monitoramento inteligente e dispositivos, vem sendo apontada como uma das principais melhorias na segurança (Mendes,2022).

Quando se trata dos impactos da agricultura inteligente e da digitalização, estas proporcionarão uma série de potenciais melhorias na segurança no local de trabalho (Nascimento, 2020). Como por exemplo, elas podem minimizar a exposição ao risco, aprimorar o controle dos processos e a gestão dos sistemas de segurança, melhorar a segurança de máquinas e veículos, bem como o manejo pecúario, oferecem uma prevenção de lesões músculo-esqueléticas vais acidua e reduzem a exposição a pesticidas e substâncias perigosas (Marques, 2019).

Entretanto, a adesão gradual a novas tecnologias, não representa, assim, uma solução imediata para o alto índice de acidentes relacionados à SST, no setor do agronegócio no Estado do Mato Grosso (Vasconcelos, 2020). Um desafio fundamental que permanece é como garantir a adoção efetiva dessas tecnologias, que está associada a variáveis como forma de renda, idade e educação do agricultor, como também conhecimento e usabilidade de tecnologia específica ao setor do agronegócio, à extensão serviços de apoio às empresas dos agricultores (Brasil, 2020).

Diante disso, o uso de vários sistemas de inteligência artificial (IA) juntos poderia potencialmente causar desordem no local de trabalho com colaboradores interagindo com essas novas tecnologias, podendo assim multiplicar riscos (Olivan, 2024). Por outra ótica, novas tecnologias inteligentes também podem aumentar o número de trabalhadores solitários na silvicultura e na agricultura, e altos níveis de monotonia e estresse já foram associados à introdução de novas tecnologias automatizadas na agricultura e na silvicultura, tais como sistemas automatizados de ordenha (AMS) (Tanabe, 2019).

2.3. NORMATIVAS RELACIONADAS À SAÚDE E À SEGURANÇA DO TRABALHO

No cenário brasileiro, sendo um dos maiores exportador potencial a nivel mundial de grãos, se faz inerente a atenção do empregador quanto a responsabilidade de capacitar os trabalhadores em relação aos riscos, às medidas de prevenção e àquelas a serem adotadas em casos de acidentes ou incidentes (Ribeiro, 2016). Por sua vez, o empregado tem o direito de ser capacitado, sendo que todo o treinamento deve ser ofertado no início das atividades do colaborador em uma empresa e ainda de forma continuada (Camisassa, 2018). A Tabela 1 retrata as Normas Regulamentadoras como uma bussola para as empresas.

Tabela 1 - Normas Regulamentadoras

Norma	Discrição
NR-1	Disposições Gerais
NR-5	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
NR-6	Equipamento de Proteção Individual – EPI
NR-7	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional,
NR-31	Segurança e Saúde no Trabalho na Agricultura, Pecuária Silvicultura, Exploração Florestal e Aquicultura

Fonte: Brasil (2024).

Existem normativas que regulamentam as atividades laborais no Brasil instauradas na consolidação das leis trabalhista (CLT), em 1977, intitulada como norma regulamentadora (NR), (Brasil, 2024). As normativas tiveram início vigente no ano de 1978, como disposição complementar no capítulo V da (CLT), foram abordadas 38 (trinta e oito), normativas que contemplam direitos de saúde e segurança do trabalhador (Brasil, 2020).

Nesse sentido, algumas regulamentações são aplicadas com grande empenho na área rural, no que se dispõe a legislação através das NR´s, em especial a NR 07 Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, que são subdivididas em documentos formais e obrigatórios, tais como o PCMSO, seguindo da Programas de Gerenciamento de Riscos no Trabalho Rural (PGRTR), trazendo uma abordagem da segurança do trabalho e gerenciamento de riscos ocupacionais na área rural e os riscos ambientais (Marques, 2019).

Conforme a NR 1, o registro das capacitações deve ser documentado e estar à disposição, tanto da fiscalização quanto das avaliações para certificação da qualidade e/ou auditorias de risco ocupacionionais presentes na área das realizações das atividade e os mesmos riscos devem ser de conhecimento de todo o quadro de colaborador (Brasil, 2023). No caso da ocorrência de sinistros, com ou sem afastamento do trabalhador, a emissão da CAT (Comunicação de Acidente de Trabalho) é obrigatória, inclusive quando se trata de exposição a agentes biológicos (Brasil, 2020).

O empregador deve garantir a conservação e a higienização dos materiais, dos instrumentos e do local de trabalho, além de providenciar recipientes e meios de transportes adequados para materiais infectantes, fluidos e tecidos orgânicos (Dias, 2014). Os Equipamentos de Proteção Individual (EPI), descartáveis ou não, devem estar à disposição em números suficientes nos postos de trabalho e o seu fornecimento e reposição deve ser garantido imediatamente (Camisassa, 2018).

Contudo, os trabalhadores não devem deixar o local de trabalho com equipamentos de proteção individual, e o empregador deve implementar todas a medidas de proteção relacionadas aos riscos radiológicos e manter um profissional habilitado responsável por essa atividade (Brasil, 2021). Efetivamente a utilização do EPI, vem demonstrando, ao longo do tempo, ser um dos caminhos exequíveis para a diminuição de riscos ou acidentes, que eram constantes nas empresas. Nas empresas em que esta perspectiva se tornou uma prioridade, evidenciou-se diversos benefícios entre eles, o bem estar do funcionário, o qual aumentou sua produtividade, e ainda, a diminuição do absenteísmo e processos judiciais (Brasil, 2020).

E assim, consequentemente, empregador e empregado caminham com o mesmo objetivo individual NR 1 (Brasil, 2023). Entretanto, Teixeira e Freitas (2019) reiteram que, apesar de tais avanços, as pesquisas voltadas à SST, saúde e segurança do trabalho, apontam que na atualidade, empregados que desconhecem seus direitos e não compreendem a necessidade do uso correto dos EPIs, acabam sofrendo com as consequências previstas na Norma NR 1, dado que empregadores se valem desta falta de informação com o intuito de contrapor os ordenamentos legais (Camisassa, 2018).

3. METODOLOGIA

Os métodos utilizados para essa pesquisa é natureza qualitativa, através de um estudo primário, tendo como critério a pesquisa descritiva exploratória. O artigo realizou um estudo de caso em uma empresa do agronegócio no Estado de Mato Grosso, no Municipio de Nova Mutum, por meio de entrevista semiestruturada, tendo como objetivo investigar a percepção dos gestores do grupo J.Y Agroflorestal, sobre implementação das exigências de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) através do eSocial, tendo como recorte temporal os exercícios de 2022 e 2023.

3.1. APRESENTAÇÃO DA J.Y AGROFLORESTAL

A J.Y Agroflorestal é uma empresa especializada na prestação de serviços florestais, focada na implantação e manutenção de florestas renováveis até a idade de corte. Fundada em 1996 com um propósito contemporâneo e visionário, a empresa iniciou suas atividades como fornecedora de serviços para a construção e manutenção de estradas rurais e florestais. Com o passar do tempo, adaptou-se para atuar também na área de plantio e manutenção de florestas renováveis.

Diante disso, houve um grande incentivo ao crescimento da excelência na qualidade dos serviços prestados, atendendo às demandas de grandes clientes da indústria de base florestal. Em 2005, a empresa iniciou suas atividades de implantação de florestas no município de Três Lagoas, MS. O principal objetivo é agregar valor aos clientes por meio da execução de serviços que superem suas expectativas, com custos competitivos, profissionais qualificados e soluções inovadoras.

A empresa J.Y Agroflorestal investiu fortemente na qualificação de seus colaboradores e na aplicação de seus serviços, visando o aprimoramento contínuo. Em 2022, a filial no Estado do Mato Grosso passou a ser auditada para qualificação na área de sua principal contratante. Como resultado, a contratante obteve a certificação internacional de florestas renováveis *Forest Management Certification (FSC)*, agregando valor financeiro e qualitativo ao produto. A empresa foi re-certificada em 2023 e está se preparando para a re-certificação anual que ocorrerá em outubro de 2024.

3.2. COLETAS DE DADOS

Os métodos empregados neste estudo incluíram a análise de dados utilizando técnicas como entrevistas descritivas e análise de questionários. A coleta de dados foi realizada por meio do *Google Forms*, uma ferramenta de comunicação digital. Os questionários foram disponibilizados aos gestores via e-mail e *WhatsApp*, facilitando a disseminação da pesquisa e a coleta de respostas dos participantes.

O instrumento de coleta de dados foi inicialmente aplicado online aos administradores e gestores do grupo J.Y Agroflorestal, no município de Nova Mutum – MT, com a participação de quatro gestores. Eles responderam as perguntas sobre conhecimentos relacionados aos eventos voltados à Segurança e Saúde no Trabalho (SST) na unidade do Estado do Mato Grosso, com aplicabilidade semelhante nas filiais do Mato Grosso do Sul e São Paulo. As perguntas tinham como finalidade criar uma amostra mais precisa sobre o objetivo da pesquisa.

Nesse sentido, a coleta dos dados examinados neste artigo envolve um grupo de negócios voltado ao agronegócio. Os quatro gestores que participaram responderam ao questionário de forma completa. Os questionários aplicados continham 23 perguntas afirmativas de múltipla escolha, sendo 10 delas selecionadas com base no questionário adaptado da pesquisa de Marques (2019).

Os contatos foram coletados de maneira meticulosa, sempre em conformidade com as diretrizes de privacidade, as regulamentações pertinentes e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), Lei nº 13.709/2018. Esta legislação estabelece uma variedade de disposições e exigências que devem ser observadas por entidades que manipulam dados pessoais, abrangendo tantas empresas privadas quanto organizações governamentais (Brasil, 2020).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de dados da pesquisa visou investigar a percepção dos gestores do Grupo J.Y Agroflorestal sobre a implementação das exigências de SST pelo eSocial, utilizando um questionário. A pergunta macro, ou seja, a pergunta inicial de controle, buscou entender se os gestores acreditam se *a empresa está apta para cumprir as demandas de envios de eventos voltados ao eSocial?*

Devido ser um estudo de caso com os gestores da empresa, a amostra foi enxuta respeitando o quadro dos sócios do Grupo J.Y Agroflorestal. A participação feminina obteve destaque no quadro social da empresa.

Nesse sentido, nos últimos anos, têm ocorrido diversas mudanças culturais e sociais na sociedade brasileira, resultando em um crescimento gradual da inserção das mulheres no mercado de trabalho. É notável que o sexo feminino está cada vez mais presente no agronegócio, ocupando uma variedade de funções, como pecuaristas, pesquisadoras, agricultoras e executivas em organizações ligadas à silvicultura, pecuária e agropecuária. Elas desempenham papéis essenciais que vão além da simples produção e gestão de negócios, estando cada vez mais na linha de frente em diferentes etapas do processo produtivo do agronegócio (Cielo, Wenningkamp e Schmidt, 2014).

A pesquisa observou que 75% dos respondentes são do gênero feminino e 25% do gênero masculino. Em relação à idade, 75% estão na faixa etária de 32 a 44 anos. Quanto ao tempo de atuação na empresa, 75% dos gestores têm entre 5 e 20 anos de serviço.

A gestão empresarial do grupo, se idealiza como uma empresa familiar, estando estabelecida pelo quadro societário, composto pelo patriarca, a matriarca e seus filhos. Segundo Santos (2017), empresas familiares são pilares fundamentais da economia global, contribuindo significativamente para o PIB, de diversos países, incluindo o Brasil. Estudos recentes indicam que essas empresas respondem por aproximadamente 50% da produção econômica mundial.

No contexto brasileiro, sua influência abrange desde pequenos negócios locais até grandes corporações multinacionais. Além da contribuição econômica, as empresas familiares também desempenham um papel considerável na geração de empregos, na inovação e no crescimento sustentável (Leone, 2010).

Contudo, Castro (2016), destaca que essas concepções não bastam para compreender a complexidade da agricultura familiar, ressaltando a necessidade de análises mais profundas sobre o reconhecimento de sua cultura, modo de vida e outros costumes relacionados aos círculos de produção.

O Quadro 2 apresenta as descrições do questionário anexado no Apêndice A, que foi utilizado neste trabalho. O questionário emprega a *escala Likert*, um método estratégico que classifica as respostas de forma escalonada, facilitando a análise detalhada dos resultados. A *escala Likert*, composta por um conjunto de afirmações com respostas baseadas no grau de concordância dos participantes, é amplamente utilizada em pesquisas devido à sua clareza, flexibilidade e facilidade de compreensão (Feijó; Vicente; Petri, 2020).

Quadro 2: Bloco 2: Percepção da Empresa parte I

PERGUNTAS AFIRMAÇÕES	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ESCALA DE LIKERT
1. A empresa se considera preparada para atender as exigências do eSocial?	Os gestores relataram que 99% a empresa está em concordância com as exigências para a atender a legislação do e-Social, visando que o sistema te atualizações frequente para envios.
2 A empresa possui profissionais qualificados para enviar eventos de eSocial em saúde e segurança do trabalho?	A empresa aponta que 75% do seus funcionários se faz qualificados pra tais demandas.
3 Quais as dificuldades encontradas pela sua empresa, para atender o eSocial?	Os gestores relataram que 80% das dificuldades encontradas se faz na estrutura de sistemas, sendo 20% de conhecimento incipiente sobre as obrigatoriedades de envios de SST, ao eSocial.
4 A empresa possui serviços terceirizado para envios dos eventos de SST- saúde e segurança do trabalho ao eSocial?	Os gestores apontam que a empresa não tem empresa terceira para envios de obrigatoriedades de envios de SST, ao eSocial.
5 A empresa possui técnico de segurança do trabalho?	A empresa contém na filial MT, a presença de 1 (um) técnico de segurança do trabalho, sendo 8 (oito) técnicos na matriz.
6 A empresa possui representante contábil?	A empresa dispõe de sistema contábil e representante formal.

Fonte: Própria.

Na análise dos dados, observou-se que 90% dos pesquisados apontaram a existência de adaptabilidade e capacitação para enviar os eventos de SST ao eSocial, enquanto os outros 10% estavam em treinamento para tais envios. Esses resultados corroboram os achados de Marques (2019), que evidenciou a capacidade dos gestores de compreende a eficácia do eSocial como ferramenta para disseminar informações críticas de maneira eficiente e em tempo real (Brasil, 2023). Com a integração do eSocial e a capacitação dos funcionários, se aliando em conjunto como uso das tecnologias digitais para comunicação eficiente, atuando como uma das bases fundamentais para melhorar a gestão de SST (Mendes, 2022). O Quadro 3 demonstra a continuação do questionário.

Quadro 3: Bloco 2: Percepção da Empresa parte II

PERGUNTAS AFIRMAÇÕES	DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS DA ESCALA DE LIKERT
1 A empresa possui sistema de software para envios ao e-social?	A empresa dispõe de sistema de software para envios de SST, ao eSocial, sistema denominado SOC – Software de Saúde e Segurança do Trabalho.
2 A empresa está utilizando alternativas para investir corretamente nas obrigatoriedades do eSocial?	Os gestores relatam que fornece capacitação e gestões de treinamento e software para suprir a demanda de envios obrigatórios de SST ao eSocial.
3 Como você avalia seu nível de conhecimento sobre o eSocial?	Os gestores avaliam como satisfatório o conhecimento sobre o assunto abordado.
4 Você acha que a empresa está preparada para enfrentar todas essas mudanças que o eSocial está trazendo?	Os gestores relatam a preparação da empresa sobre as mudanças de obrigatoriedades de envios de eventos ao eSocial.
5 Participou de algum curso, treinamento, aperfeiçoamento ou capacitação sobre o eSocial?	Os gestores relatam a participação de treinamentos e curso de capacitação sobre o assunto abordado.
6 Você acredita que terá dificuldade para se adaptar com essas mudanças?	Conforme os gestores relatam a empresa está apta para as mudanças e o nível de dificuldade de tais envios serão poucos em relação a preparação das suas equipes.

Fonte: Própria

A razão pela qual este modelo continua sendo um dos mais aplicados em estudos, desde a sua criação até os dias atuais, reside na sua facilidade de compreensão e utilização, além de sua flexibilidade para se adaptar a diferentes critérios em variados projetos de pesquisa. (Feijó; Vicente; Petri, 2020).

Nascimento (2020) destaca que a gestão de saúde e segurança ocupacional tem como objetivo facilitar a troca de informações e aprimorar a precisão no reporte de dados, conforme documentações de apoio para envios de eventos ao eSocial, tais como PCMSO, PRGTR, entre outros previamente mencionados. Estando presente como conjunto base de documento para envios de eventos SST ao eSocial tais como: PCMSO, PGR, PGRTR, PPP, LTCAT, PPRA e PCA. Estes são obrigatórios como base de dados para os envios, no cumprimento das exigências de comunicação de eventos de SST ao eSocial (Brasil, 2024).

Diante disso, aponta que além dos dados indicarem que a formação e busca por atualizações contínua dos gestores tanto em ferramentas digitais para eficácia e tomada de decisões quanto a práticas dos envios de SST, ao e-Social não apenas potencializa, mas também reforça a cultura de segurança, garantindo que todos os níveis gerenciais estejam comprometidos com a manutenção e melhoria contínua das condições de trabalho em campo (Mendes, 2022).

Olivan (2024) destaca que os *softwares* destinados aos envios ao eSocial demonstram bons desempenhos. A empresa pesquisada utiliza o SOC - Software de Saúde e Segurança do Trabalho como plataforma de apoio, evidenciando o envio correto das informações ao eSocial. Além de cumprir com a legislação vigente, essa plataforma traz benefícios tangíveis para a segurança dos trabalhadores, ressaltando a importância de investir em tecnologias, treinamentos e capacitação adequada para os gestores e responsáveis pelos setores operacionais.

Observou-se que na empresa investigada, 80% das dificuldades estão relacionadas às falhas deliberadas de processamento e quedas abruptas que resultam em erros de lote. Os restantes 20% das dificuldades estão ligados à escassez de profissionais com

conhecimento empírico adequado para lidar com as demandas de envio dos eventos ao eSocial, conforme ilustrado na figura abaixo.

A análise dos dados pesquisados sobre os investigados indica que as empresas estão cada vez mais se preparando para cumprir as exigências de envio de eventos obrigatórios de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) ao eSocial. Essa preparação recente reflete a crescente conscientização das empresas sobre a necessidade de enviar tais eventos ao eSocial (Nascimento; 2020). Essa melhoria é atribuída principalmente à capacidade dos gestores em compreender a importância do eSocial como uma ferramenta para disseminar informações críticas de forma eficaz e em tempo real (Marques, 2019).

De maneira geral, os respondentes preocupam-se com essa nova metodologia de envio das obrigações de SST, ao eSocial e estão em busca de qualificações e suporte necessários para executá-las com eficácia.

Segundo pesquisas realizadas por Marques (2019), Nascimento (2020) e Mendes (2022), o setor de saúde e segurança do trabalho desempenha papéis de extrema importância dentro das empresas. Existe dificuldade na implementação das obrigatoriedades relacionadas ao setor de SST, tornando essencial que as empresas capacitem seus profissionais e compreendam as exigências obrigatórias do eSocial.

5. CONCLUSÃO

Tendo como foco objetivo de pesquisa analisar a percepção dos gestores do grupo J.Y Agroflorestal, atuante no agronegócio, acerca da implementação das exigências de SST, através do eSocial, no município de Nova Mutum-MT, durante os exercícios de 2022 e 2023, com destaque na capacitação de equipe para tais envios.

Destacam-se como principal transformação introduzida pelo eSocial para as empresas na integração das responsabilidades dentro do ambiente de trabalho. Antes do eSocial, os dados de saúde e segurança do trabalho eram geridos exclusivamente pelo serviço especializado em saúde e medicina do trabalho (SESMT), com frequente divergência de informações entre as áreas de atuação e constantes falhas na divulgação dos dados, além de processos regularmente executados de forma retroativa à atividade realizada.

Com as obrigatoriedades de envios de eventos ao eSocial, torna-se essencial que haja uma sinergia entre diferentes setores, incluindo áreas de gestão, recursos humanos, departamento pessoal, gestão de SST, tecnologia da informação e o departamento financeiro. Dessa forma, a padronização das informações e o cumprimento de prazos passam a ser pontuais e cruciais para o bom desempenho da empresa.

O interesse pelo tema desta pesquisa surgiu em resposta à recente mudança na legislação que introduziu novas obrigações relativas ao eSocial, visando apresentar um estudo prático sobre a implementação e análise das exigências de SST, impostas pela plataforma do eSocial. Ao longo do estudo, foi possível observar que a pesquisa atingiu seus objetivos específicos, explorando os impactos e as mudanças nas empresas decorrentes da obrigatoriedade do eSocial. Nesse contexto, um estudo de caso no grupo J.Y Agroflorestal, permitiu verificar que os propósitos estabelecidos pelo governo foram alcançados com sucesso.

A pesquisa revelou as percepções dos gestores do Grupo sobre a ferramenta eSocial e sobre a Segurança do Trabalho. Uma vez que a gestão da empresa demonstra total

disposição para colaborar com cada etapa dessa implementação e para promover uma mudança cultural necessária.

Observando os resultados obtidos na pesquisa, a empresa J.Y Agroflorestal, sendo empresa uma empresa familiar originalmente idealizada para construção de estradas rurais, sequentemente abordando os serviços de silvicultura e plantio de eucalipto, o grupo apontou a necessidade do comprometimento dos funcionários com relação a SST, destacando que a gestão da empresa está totalmente de acordo a contribuir ativamente com a capacitação interna de seus funcionários para envios de eventos ao eSocial, sendo eles voltados para todas as áreas, levando-se em consideração a abordagem dos envios obrigatórios de SST.

Dessa forma, nesta pesquisa, foi possível constatar que a percepção dos gestores do Grupo J.Y Agroflorestal, estavam relativamente confiantes em relação às obrigações de envio de SST ao eSocial. No entanto, o estudo identificou como uma limitação do grupo o conhecimento incipiente para esses envios ao eSocial, a instabilidade de sistema com quedas abruptas e erros de lote, baseasse nos envios as documentações de apoio necessárias para os envios, documentos como PGRTR e o PCMSO.

Visando a delimitação a empresa investigada investiu nos sistemas SOC - *Software* de Saúde e Segurança do Trabalho como sua plataforma de apoio, garantindo o envio preciso das informações ao eSocial. Além de estar em conformidade com a legislação em vigor, essa plataforma traz benefícios perceptivos para a segurança dos trabalhadores e laudos emitidos para fins de aposentadorias futuras como o PPP.

A análise dos dados pesquisados sobre o Grupo investigado indica uma tendência crescente de preparação para cumprir as exigências de envio de eventos obrigatórios de SST ao eSocial. Essa preparação recente reflete a crescente conscientização do Grupo sobre a necessidade de enviar esses eventos ao eSocial.

Sendo assim, nessa perspectiva, esta pesquisa se faz relevante na contribuição em nível teórico, pois fornece dados relativos ao último nível do eSocial na classe contábil, no que diz respeito à prestação de informações no domínio da segurança. Fornecendo, assim, uma base para profissionais de contabilidade e gestores de segurança do trabalho, que são responsáveis pelas demandas de envios de eventos ao eSocial, não só no setor do agronegócio como ainda os demais setores de serviços no território brasileiro.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisar sobre o lapso causado pelas empresas que deterioraram o meio ambiente e degradaram a saúde dos trabalhadores, causando afastamento intensivos. Além de investigar as estratégias de voltadas à saúde e à segurança do trabalho: uma análise voltada ao grande fluxo de doenças psicológicas causadas pelo excesso de pressão dos contratantes. Pesquisando ainda, as tratativas que as empresas voltadas ao agronegócio fornecem mediante a problemas relacionados ao cognitivo de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

[1] BRASIL. Lei 8.213 de 24 de julho de 1991. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8213cons.htm. BRAZ DA COSTA, P.T. **Responsabilidade Civil Decorrente Do Acidente Do Trabalho**. Monografia Especialização em Direito Civil e Processual Civil. Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo. 2020.

[2] BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018.** Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2020.BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego Normas Regulamentadoras Vigentes, 2020. Normas Regulamentadoras. 2020. Disponível em: http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-notrabalho/normatizacao/normasregulamentadoras. Acesso em: 11 mai. 2024

[3] BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego **Normas Regulamentadoras Vigentes,** 2023. Normas Regulamentadoras. 2020. Disponível em: http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-notrabalho/normatizacao/normasregulamentadoras. Acesso em: 11 mai. 2024

[4] BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego **Normas Regulamentadoras Vigentes,** 2024. Normas Regulamentadoras. 2020. Disponível em: http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-notrabalho/normatizacao/normasregulamentadoras. Acesso em: 11 mai. 2024

[5] CAMISASSA, M. Q. **Segurança e Saúde no Trabalho** - Nrs 1 a 36 Comentadas e Descomplicadas. 5.ed, Rio de Janeiro: Forense, 2018.

[6] CASTRO, Luís Felipe Perdigão de. **Agricultura familiar na América Latina: a difusão do conceito e a construção de sujeitos políticos**. Revista Brasileira de Sociologia do Direito, v. 3, n. 2, p. 73-97, mai. /ago.2016.

[7] CIELO, I. D; WENNINGKAMP, K. R.; SCHMIDT, C. M. **A participação feminina no agronegócio: o caso da coopavel – cooperativa agroindustrial de cascavel**. Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) ISSN 2177-4153. Vol. 12. n.1, 2014.

[8] CORREA, J. R. L; NOSSA, V**.** Fatores que influenciam a utilização de sistemas de monitoramento E-Government no Brasil. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 13, n. 3, 2019.

[9] COSTA, A. T. **Manual de Segurança e Saúde no Trabalho**: Normas Regulamentadoras: NRs. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2020.

[10] CUNHA. R. C. C; ESPÍNDOLA, C. J.; FARIAS, F. R. A geoeconomia dos agronegócios no Brasil: desempenho produtivo e territorial da produção de soja no estado do Mato Grosso pós2003. **Revista Pantaneira**, V. 23, UFMS, Aquidauana-MS, 2024

[11] LEONE, N. G. (Org.). **Empresa familiar: desvendando competências, racionalidades e afetos**. São Paulo: Atlas, 2010.

[12] MARQUES, F. da. **segurança e saúde no trabalho: a preparação das empresas prestadoras de serviços contábeis frente ao eSOCIAL criciúma**, 2019.

[13] MENDES, L. V. **Implantação das exigências de saúde e segurança do trabalho no eSocial: um estudo de caso.** Sumé - PB**,** 2022**.**

[14] MUNIZ, D. D. et al. **O e-social sob a ótica da saúde e segurança do trabalho**. 2018.

[15] NASCIMENTO, D. dos S. et al. **Implantação do sistema eSocial: uma contribuição para a fiscalização da segurança e saúde no trabalho no brasil** 2020.

[16] OLIVAN, F. **eSocial e o envio dos eventos SST: o que toda empresa deve saber - Sistema FENACON,** 2024.

[17] REZENDE, M. E. T.; SILVA, M. L. da; GABRIEL, R. A. **ESocial** - Prático para Gestores. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

[18] RIBEIRO, D. V**. eSocial: Dificuldades encontradas pelas empresas prestadoras de serviços contábeis localizadas na cidade de Criciúma – SC**. TCC, Criciúma, 2018. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5807/1/Douglas%20Vicente%20Ribeiro.pdf.

[19] SANTOS, A. P. D. et al. **Processo sucessório: estudo de caso em uma organização familiar de pequeno porte do ramo imobiliário conduzida por mulheres**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 8, n. 3, p. 157-183, 2017

[20] TANABE, A. M. **Gerenciamento de Risco de Acidente de Trabalho no agronegócio**. Trabalho de Conclusão de Curso de Monografia Especialização em Engenharia de Segurança do Trabalho - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

[21] TEIXEIRA, M. L. P.; FREITAS, R. M. V. Acidentes do trabalho rural no interior paulista. **São Paulo Perspectiva**. vol.17 no.2 São Paulo Apr./June, 2019.

[22] VASCONCELOS, A. F. Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. **Cadernos de Pesquisas em Administração**, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2020.

Capítulo 7

A necessidade de desenvolvimento de uma mentalidade promissora para o alcance dos objetivos e para uma vida mais feliz

Leonardo Paes Xavier

Resumo: Em que pese algumas pessoas enfrentem dificuldades muito maiores do que outras, somos senhores do nosso destino e temos o livre arbítrio para pensar e decidir como desejamos conduzir as nossas vidas, desde que tenhamos a plena consciência dos nossos atos, liberdade e saúde. Contudo, chegar a decisão mais assertiva, que elucide o melhor caminho a seguir é uma tarefa abstrusa, visto que, em um primeiro momento, é mister se autoconhecer, de modo a identificar de maneira lídima e sincera, as nossas virtudes e defeitos ante as adversidades da vida, bem como qual a mentalidade estamos utilizando para guiar a nossa trajetória: uma mentalidade resignada e conformada com as situações de acordo como elas estão predispostas ou uma mentalidade que procure defrontar as dificuldades, que busque o aprimoramento constante e a prosperidade? A segunda alternativa, abarca as características de uma mentalidade promissora e, inegavelmente, se apresenta como a mais interessante, produtiva e evolutiva. Assim sendo, com o fito de clarificar esses relevantes temas, a pesquisa que foi perquirida em referências bibliográficas alicerçadas em um referencial teórico, apresentará os dois tipos de modelos mentais, também chamados de mentalidade fixa e de crescimento; mostrará de forma didática e hialina a importância da transformação de mentalidade em prol de uma mentalidade promissora; elencará algumas formas de potencializar essa mentalidade; assim como demonstrará alguns dos seus conhecidos benefícios, o que ajudará sobremaneira o indivíduo a conquistar mais facilmente os seus objetivos e a ter uma vida mais feliz, harmoniosa, participativa e contemplativa.

Palavras-chave: Autoconhecer, Mentalidade, Transformação, Promissora.

1. INTRODUÇÃO

Para aqueles que possuem liberdade, saúde física e mental, a vida apresenta duas formas distintas para conduzir a sua trajetória: aceitar as situações como elas estão predispostas, sem se arriscar ou ter coragem para tentar mudá-las, algo análogo a um auto boicote, provocado, principalmente, pela formação ao longo da vida de crenças limitantes e pelo respeito a padrões negativos preestabelecidos; ou de procurar enfrentar as adversidades de maneira proativa, buscando o desenvolvimento contínuo, de modo a tentar alterar o que está disforme, com o relevante fito de propiciar o crescimento pessoal, social, familiar, do planeta, dentre tantos outros.

A alternativa do desenvolvimento parece ser a mais estimulante e produtiva, visto que é notório que um dos principais motivos da nossa passagem pela Terra é o de evoluir. Todavia, embora transpareça hialino o melhor modelo a seguir, a tarefa de tomar as rédeas do próprio destino não é das mais singelas, visto que, primeiramente, é mister se autoconhecer a ponto de ter condições de identificar de maneira lídima e sincera, em qual mentalidade se está operando, isto é, se as características pessoais dominantes se aproximam mais da mentalidade que se contenta com a inação, ou se estão mais contíguas com aquela que perfaz a necessidade de desenvolvimento.

Ademais, independentemente da mentalidade identificada, é importante deixar bem claro que sempre é possível melhorar, transcender, basta querer e explorar as ferramentas adequadas para que se alcancem os seus objetivos e para que se tenha uma vida mais feliz, produtiva, esteada em propósitos salutares e benfazejos, assim como é de suma importância ter em mente, que nunca é tarde para iniciar esse processo evolutivo em prol de uma mentalidade mais promissora.

Com esse entendimento, consoante a essas relevantes preocupações, o estudo propiciará uma apreensão didática sobre os dois modelos mentais mencionados alhures, conhecidos como mentalidade fixa e de crescimento; enfocará a importância de desenvolver uma mentalidade mais promissora; elencará profícuas formas para potencializar o desenvolvimento dessa mentalidade; bem como apresentará alguns dos seus reconhecidos benefícios, o que foi consubstanciado em referências bibliográficas alicerçadas em um referencial teórico.

2. MODELO MENTAL

Quando desejamos elaborar um documento é normal recorrermos a um modelo para estruturar e guiar a nossa escrita; quando vamos comprar alguma roupa em sites da internet, buscamos ver como a roupa veste os modelos que são utilizados como manequins virtuais; quando pensamos em adquirir um carro, um dos primeiros passos é identificar qual modelo apresenta as características desejadas ou possíveis de serem obtidas. Nessa esteira, modelo é uma fonte de inspiração, de esclarecimento, algo ou alguém a ser seguido, procurado, admirado e, por vezes, até mesmo desprezado ou reprovado.

Assim sendo, o modelo mental, também conhecido por *mindset,* mapa mental ou mentalidade, de certa maneira segue os parâmetros descritos, uma vez que pode ser entendido como um acúmulo contínuo de modelos, padrões, crenças e valores no subconsciente dos indivíduos, que ocorre desde o nascimento e que tende a moldar a

forma como as pessoas percebem o mundo:

> Desde quando nascemos, nossa mente começa a ser configurada com base em todas as informações que ela recebe do mundo. As influências externas misturam-se com os nossos pensamentos criando dentro de nós um reflexo do mundo, formando a nossa mentalidade (Ferreira, 2019, p. 9).

Essa mentalidade pode ser de dois tipos: fixa e de crescimento. As pessoas com mentalidade fixa tendem a acreditar que todos já nascem com os seus talentos, não creem na evolução, aceitam as coisas como elas são, estão resignadas em acreditar que o esforço não vale a pena, visto que assentem que a inteligência e demais aptidões não podem ser desenvolvidas. Além de que, comumente, são seres pessimistas e conformados com o cenário onde estão inseridos:

> Poderíamos usar a seguinte metáfora para descrever pessoas com Mindset Fixo: elas sempre jogam na defesa. É como se existisse uma linha invisível que limita o seu crescimento. É a linha do meio campo que diz: deste ponto, não ultrapasse. Não vale o risco, defenda-se! (Ferreira, 2019, p. 21).

Já os indivíduos que possuem a mentalidade de crescimento, como o próprio nome condiciona, entendem que um dos principais sentidos da vida encontra guarida na busca constante pelo conhecimento e no caminhar contínuo em direção ao aprimoramento. Também são otimistas, acreditam no trabalho, no mérito e creem fielmente que podem mudar; melhorar, que a vida é um aprendizado e que os desafios e dificuldades, são na verdade, importantes oportunidades para prosperar:

> [...] à medida que você começa a compreender os mindsets fixo e de crescimento, passa a ver exatamente como uma coisa leva a outra — como a crença de que suas qualidades são imutáveis gera diferentes pensamentos e atos, e como a crença de que suas qualidades são suscetíveis de serem cultivadas gera diferentes pensamentos e atos, guiando-o por um caminho completamente distinto (Dweck, 2017, p. 14).

Ademais, não é possível olvidar que embora as pessoas tenham maior aptidão para um dos tipos de modelo mental, é plenamente natural que em determinados momentos ou em alguns assuntos, aflorem ações arraigadas em um modelo mental diverso do dominante, visto que é muito difícil permanecer em todas as situações da vida com a mesma mentalidade, assim como é plenamente possível, migrar de um mapa mental para outro, por exemplo: do modelo fixo para o de crescimento. “O nosso mindset nada mais é do que as nossas crenças, as nossas verdades. São crenças poderosas, mas que você pode mudá-las, atualizá-las”, (Samartin, 2021, p. 8).

Depois de melhor compreender as características das pessoas que possuem um modelo mental fixo e de crescimento, é bem provável que erija a dúvida sobre qual mentalidade normalmente apresentamos? De que forma estamos encarando a vida e as suas imanentes adversidades? Afinal, estamos agindo ou, quiçá, deixando de agir, esteados em qual mapa mental?

Identificar o modelo mental que estamos operando, é tarefa intrincada, haja vista que na grande maioria das vezes é mister realizar uma introspecção, uma investigação interna *corporis* em prol do autoconhecimento; da identificação do modo como vemos o mundo e de como nos portamos nele. Em que pese, essa missão seja de fato abstrusa, ela é plenamente possível, uma vez que existem hodiernos e profícuos testes que conduzem a essa resposta, bem como há uma relevante e variada gama literária, que aborda o tema e que elenca com propriedade as características de cada mapa mental.

Assim, de porte dessas características, é possível realizar uma autoanálise ou até mesmo solicitar o apoio de terceiros confiáveis, de modo que eles esclareçam como nos portamos frente a determinadas situações, como somos vistos pelos demais, mormente, em situações de dificuldade. "Para entender em qual mindset nos encaixamos, é fundamental observar reação e comportamento frente a dois conceitos muito presentes no dia a dia: o esforço e o fracasso", (FIA, 2019, n.p.).

Sem embargo, para o sucesso dessa busca interior, em prol de se autoconhecer e de identificar com clareza em qual mapa mental estamos operando, é imperioso que a pedra fundante de todo o procedimento seja a sinceridade, uma vez que um *feedback* mendaz, mentiroso, pode até agradar no momento, mas não ajudará o ser humano a se autoconhecer plenamente, tampouco auxiliará o processo evolutivo.

3. COMO POTENCIALIZAR O DESENVOLVIMENTO DE UMA MENTALIDADE MAIS PROMISSORA?

O primeiro passo é entender que o mundo muda incessantemente, que o globo nunca para de se movimentar e, esse movimento promove vicissitudes; novas abordagens; readequações profissionais; a premência de aprender ou desenvolver habilidades; dentre tantas outras idiossincrasias, em que todas convergem em direção a um mesmo rumo: a necessidade de progressão contínua, de lutar para se manter vivo no mercado de trabalho, de prestar a devida assistência aos familiares e de alguma forma contribuir com a sociedade, com o ambiente, com o planeta.

Também é mister e fundamental, tentar se autoconhecer, saber quem realmente é, uma análise desvelada, lídima e sincera, que facilitará a identificação das suas hodiernas limitações, do seu atual mapa mental e do seu real potencial. Ademais, esse processo auxiliará a entender que somos seres ilimitados, que podemos fazer boa parte das atividades que muitos tentaram colocar em nossas mentes, por vezes até sem maldade, de que somos imperitos para realizá-las.

> A frase "conhece-te a ti mesmo", que foi colocada no Templo de Apolo, em Delfos, varou os séculos com a finalidade de alertar os homens para a necessidade do autoconhecimento. Os filósofos gregos acreditavam que o objetivo mais elevado do ser humano era conhecer a si próprio. Era saber a sua origem, quem ele era e qual a sua destinação futura, pois a vida somente teria uma razão de ser quando bem examinada e bem conhecida (Camargo, 2018, p. 19).

Outra forma pertinente para potencializar uma mentalidade mais promissora, é a de encarar as descrenças pessoais e as rotulagens negativas de terceiros, como uma fonte incomensurável de motivação, com o fito de se desenvolver constantemente até

conseguir ultrapassar as dificuldades e preconceitos.

> Nossas crenças ou mentalidade de que a realidade nos impôs tantos obstáculos precisam ser mudadas. Primeiro, precisamos entender que somos capazes de exceder nossos limites enquanto nos aperfeiçoamos na busca de nossos objetivos ou antes de começarmos a persegui-los. Então, seremos capazes de conquistar nossas crenças autolimitantes e derrotar quaisquer obstáculos em nossas vidas (Anderson, 2020, p. 55).

Dessa forma, as críticas repulsivas, que em regra são pouco ou nada construtivas, devem ser interpretadas como um desafio, como uma meta pessoal a ser adimplida, por exemplo: se uma pessoa te diz que você nunca vai conseguir falar em público, isso deve disparar um gatilho de que você vai trabalhar arduamente até conseguir falar em público, elidindo a rotulagem de maneira proativa.

Por outro lado, em que pese devemos ter em mente que temos totais condições de realizar, eficazmente, muitas atividades que ainda não realizamos, é importante que os passos iniciais sejam menores e mais realistas, para evitar frustrações e recaídas no processo de desenvolvimento. Assim, *verbi gratia*, se você nunca praticou uma atividade física, seria inapropriado lançar o desafio de correr quinze quilômetros no final de um mês, visto que é uma meta quase impossível de ser alcançada, principalmente para quem estava em estado de inação. Logo, quiçá, seria mais apropriado elencar o objetivo de correr 15 minutos diários ao final de um mês e, ulteriormente, aumentar esse índice de forma gradativa (Vasconcellos, 2022, n.p.).

Além disso, existem muitas formas e técnicas que podem auxiliar o processo de crescimento de uma mentalidade promissora, tais como buscar utilizar a lei da atração; evitar a vitimização e de colocar a culpa das falhas sempre nos outros; enfrentar as mudanças; ter resiliência e, portanto, não abandonar o navio ao primeiro problema; entender o fracasso como forma de aprendizado; praticar a caridade; se familiarizar de forma a implementar as técnicas de Programação Neuro Linguística (PNL); fazer uso da neurociência; ter uma fé inabalável e, mormente, fazer de tudo para tentar frutificar em todas as áreas, porque o sucesso e desenvolvimento pleno, estão diretamente ligados a uma base forte, que contemple religiosidade, família, lazer, estudo, bem como o campo profissional.

> Para que nós sejamos "ramos frutíferos", precisamos ouvir e guardar bem as Palavras da Verdadeira Videira: "Todo ramo que, estando em mim, não der fruto, ele o corta; e todo o que dá fruto limpa, para que produza mais fruto ainda" (Jo 15,2). Para que mais uvas cresçam, o Senhor poda os ramos, removendo os rebentos inúteis e tudo o que poderia desviar a força vital da produção (Mendonça, 2012, n.p.).

4. BENEFÍCIOS GERADOS PELA TRANSFORMAÇÃO POSITIVA DE MENTALIDADE

A transformação positiva de mentalidade propicia benefícios incomensuráveis, visto que ela apresenta a pessoa para a sociedade e para o mundo, ejeta o indivíduo da poltrona, some com a moita onde ele estava reiteradamente escondido. Com essa transformação, inerentemente, o indivíduo passará a ser parte pulsante das experiências e dos processos, o que aumentará sobremaneira as suas interações e relações sociais, vez que, na maioria

dos casos, passará a ser percebido como um exemplo positivo e proativo, como uma pessoa que tem propósitos, objetivos e que luta para alcançá-los.

> A autotransformação é o processo de retomada da própria vida a partir do referencial do Self, dispondo-se o indivíduo a atuar nela com o conhecimento de si mesmo e com a descoberta e utilização adequada dos próprios potenciais interiores. É um processo de relação com o mundo e que deve ser feito na convivência social, no contato com o que se lhe opõe, internalizando as experiências (Novaes, 2017, p. 87).

Outra benesse a ser considerada e que em parte já foi mencionada alhures, é a questão de ajudar o próximo como forma de potencializar a prosperidade de uma mentalidade exponencial, visto que o auxílio indistinto e sem a pretensão de receber algo em troca, em muitas vezes, proporciona o aflorar de benefícios inesperados, vez que a lei do retorno tende a te recompensar, bem como, muitos daqueles que te desprezavam ou até odiavam, passam a te ajudar, a torcer por você, algo como um passe de mágica ou uma estória encantada. "À medida que se torna uma pessoa de mindset de crescimento, ficará admirado ao ver como os demais começam a ajudá-lo e apoiá-lo. Já não parecem ser adversários, dispostos a negar o que você merece", (Dweck, 2017, p. 189).

Outra vantagem da mentalidade promissora é a maior aceitação e abertura a mudanças, assim como o encorajamento para enfrentar desafios, visto que os erros e as falhas passam a ser interpretados como experiências de aprendizado, o que mitiga o receio de participar dos processos de mudança e de enfrentar os naturais reveses, em virtude dessas situações não serem mais encaradas como episódios de desconforto e sim como oportunidades de crescimento. "As pessoas com mentalidade progressiva acreditam que seus dons e determinadas capacidades podem ser desenvolvidos. Geralmente, quem tem mentalidade progressiva transforma desafios (dificuldades ou problemas) em oportunidades", (Grinberg, 2018, p. 6).

Ademais, é relevante mencionar que a transformação em prol de uma mentalidade mais promissora, faz com que o ser humano transcenda, visto que ele buscará de modo persistente o conhecimento, procurará se tornar uma pessoa melhor, um profissional mais capacitado, dentre tantas outras auspiciosas vantagens que contribuirão para a evolução do indivíduo. "É uma questão de compreendermos que somos responsáveis pelos nossos pressupostos e atitudes. E, quando aceitamos que todo o nosso potencial está inteiramente sob o nosso controlo *(sic)*, o poder desse potencial cresce drasticamente", (Kwik, 2020, p. 85).

Afinal, evoluir, educar, ajudar o próximo, assistir os pais e os filhos, comprometer-se com o trabalho, são algumas das estruturas que propendem a sustentar uma vida mais próspera, significativa e altruísta, de modo que um dos seus principais desideratos seja, de fato, o de sobrepassar de maneira responsável e resiliente as adversidades e os seus próprios limites, o que colaborará com o desenvolvimento pessoal, social, familiar, do ambiente, bem como propiciará a consequente iluminação e irradiação de uma expressiva energia positiva para o universo.

> [...] depois de vencidas as barreiras dos processos anteriores e feitas as conquistas necessárias, devemos buscar o estado permanente de paz e harmonia interior e exterior. Isso ocorre quando, além de descobrirmos o sentido da vida, vamos a busca de novos e maiores objetivos. Nesse

> estado, o indivíduo consegue ser feliz como é, visto que se percebe ainda em processo de constante evolução (Novaes, 2017, p. 101).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em que pese, na vida muitos enfrentem mais dificuldades do que outros, somos senhores do nosso destino e temos o livre arbítrio para pensar e decidir como desejamos conduzir as nossas vidas, desde que tenhamos liberdade, saúde física e mental. Uma dessas decisões esbarra em qual *mindset* vamos operar: fixo ou de crescimento? Se o desígnio é o de se manter inerte, aceitando as situações como elas estão predispostas ou se o ideal é enfrentar as adversidades de modo a caminhar para o aprendizado e para o aprimoramento?

A segunda opção, além de transparecer ser a mais coerente é, sem qualquer sombra de dúvida, a mais fascinante e produtiva, afinal é necessário entender que um dos primaciais propósitos de nossa passagem pela Terra é o de evoluir continuamente, objetivo que deve alcançar os mais variados ramos: social, familiar, educacional, assistencial, laboral...

Ademais, a busca por uma mentalidade promissora, proporciona o aflorar de benesses inimagináveis, além de contribuir com a prosperidade, de harmonizar os relacionamentos, de propiciar um defrontar proativo e resiliente aos imanentes reveses da vida, bem como o de servir de inspiração para a grande maioria daqueles que nos rodeiam, mormente, filhos, familiares, amigos e colegas.

Com esse cenário, resta cediço a importância e o benefícios da busca pela implementação de uma mentalidade promissora, visto que assim a vida propende a ter mais sentido, a ter propósitos, bem como haverá uma ressignificação de modelos, padrões, crenças e modo de pensar.

Dessa maneira, o ser humano terá à sua frente, uma real e relevante oportunidade de ser uma parte pulsante e contagiante da sociedade, desde que opte por uma contemporânea e salutar forma de ver e viver a sua trajetória, que seja esteada em uma hodierna matriz axiológica, voltada para o sucessivo desenvolvimento pessoal e do universo. Você já iniciou esse processo? Quem sabe é chegada a hora de experimentar? Essa decisão só cabe a você! Boa sorte...

REFERÊNCIAS

[1] Anderson, S. (2020). *Mente Blindada: 12 Simples Estratégias Para Reprogramar O Seu Cérebro Para Criar Uma Mentalidade Positiva e Uma Vida Cheia De Resultados* [livro eletrônico]. Rio de Janeiro: Kindle.

[2] Camargo, J. de (2018). *Educação dos sentimentos*. 8 ed. Porto Alegre: Francisco Spinelli. Dweck, C. S. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. 1 ed. Rio de Janeiro: Objetiva.

[3] Grinberg, J. (2018). *Coaching: mude seu mindset para o sucesso*. São Paulo, SP: Literare Books International.

[4] Fia (2019). *Mindset: O que é, tipos e como desenvolver o seu*. Disponível em https://fia.com.br/blog/mindset/. Acesso em 01 dez. 2022.

[5] Ferreira, G. C. (2019). *Mindset de mudança: como conduzir mudanças significativas na vida*. Guarulhos, SP. Edição Independente.

[6] Kwik, J. (2020). *Sem limites* [livro eletrônico]. Alfragide – Portugal: Lua de papel.

[7] Mendonça, B. (2012). *Permanecer em Jesus é essencial para viver e frutificar*. Disponível em https://homilia.cancaonova.com/pb/homilia/permanecer-em-jesus-e-essencial-para-viver- e-frutificar/. Acesso em 02 dez. 2022.

[8] Novaes, A. (2017). *Psicologia e espiritualidade*. Salvador: Fundação Lar Harmonia. Samartin, C. (professora do ebook). (2021). *O que é mindset ou modelo mental?* [e-book] Flórida: Must University.

[9] Vasconcellos, C. (2022). *6 exercícios para fortalecer a sua mente*. Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=lXj9o0ZLMrc. Acesso em 02 dez. 2022.

Capítulo 8

Compras on line: fatores influenciadores da satisfação dos clientes

Adriana Queiroz Silva
Angélica Conzatti Leite

Resumo: O comércio eletrônico se tornou a realidade de muitas empresas e consumidores por se tratar de um meio onde fazer compras se transformou em algo mais fácil e prático, possível por meio de diferentes fontes, possibilitando a busca por preços, características dos produtos desejados, e até mesmo a realização de transações bancárias. Desta forma, esta investigação objetivou analisar e avaliar os aspectos influenciadores da satisfação dos clientes usuários do sistema *e-commerce*. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa. Para o alcance dos objetivos propostos foi utilizado o instrumento questionário, na modalidade *online* estilo *Google Forms*, com perguntas fechadas, elaboradas com o uso da escala Likert de cinco pontos. E foi aplicado por meio das redes sociais a consumidores que se utilizam do *e-commerce* para compra de produtos e serviços. Os resultados mostraram que boa parte da população está satisfeita ao realizar as suas compras pela *internet*, em virtude da comodidade e da facilidade que se tornou fazer as compras de dentro de casa.

Palavras-chave: Comércio eletrônico, *internet,* consumidores.

1. INTRODUÇÃO

Com a expansão do comércio eletrônico, muitas empresas estão se adaptando ao novo sistema de divulgação e venda de seus produtos e serviços. Com estas mudanças, empresas estão aderindo a novas estratégias, em busca de conquistar novos clientes e fidelizar os já existentes. O *e-commerce* passou, então, a ser uma ferramenta de sucesso para grande parte das empresas que buscam por desenvolvimento e crescimento, encontrando neste uma forma para atingir suas metas de vendas.

O que se pode concluir é que as ações de compra e venda de produtos, serviços, dentre outras atividades, oferecidas e divulgados através de aparelho de rede eletrônica de divulgação, que envolve a comunicação de negociação por este meio, é caracterizado como comércio eletrônico. Com esse sistema, as empresas de pequeno, médio e/ou grande porte, estão se mantendo ativas no mercado. Para Castro Neto *et al.* (2010) a *internet* possui duas faces, de um lado permite de maneira ágil o compartilhamento de informações e a proximidade do conhecimento, tendo em vista que elimina as barreiras geográficas e de tempo, e o outro lado, reforça as diferenças, exigindo dos gestores mais habilidade em analisar continuamente o posicionamento mercadológico das organizações em virtude dos aspectos da competição.

Muitas vantagens são acrescidas aos comerciantes através do uso do comércio eletrônico, mas os consumidores? Quais suas vantagens? Para Turban e King (2004) estes são beneficiados através de conveniências na velocidade da entrega, custo do produto, opções de escolha e comparação entre produtos que podem ser realizados em instantes. Fator este, que para os autores, aumenta a competitividade dos mercados. Com apontamentos que se completam, seguindo a mesma linha de pensamento dos autores acima, Kotler e Keller (2006) destacam que na *internet* há três beneficiações consideráveis para os consumidores, são elas: conveniência – que possibilita aos compradores a realização de encomendas a qualquer hora do dia e de onde desejarem; a informação – que proporciona a pesquisa e comparação de diferentes aspectos entre diversas lojas e sites; e a comodidade – que propicia aos consumidores a tranquilidade em não necessitar enfrentar vendedores, filas e outros fatores.

Novas condições são somadas a ambas as partes, comerciantes e clientes, cada qual com suas vantagens. Essa era eletrônica impulsionou, substancialmente, o crescimento do varejo sem loja, proporcionando aos clientes/consumidores a realização de compras sem sair do cômodo de seus lares, utilizando-se do meio eletrônico como televisão, *internet* e telefone (Kotler e Keller, 2006). O meio eletrônico é, então, ferramenta indispensável para o conforto dos consumidores na hora de suas compras. Mansano e Gorni (2021) corroboram com Kotler e Keller (2006), apontando que os consumidores procuram a *internet* para estudar e contrair bens e serviços para si, sendo este um dispositivo que, por muitas vezes, concede economia financeira e aconchego aos mesmos na hora da pesquisa e compra de produtos.

Albertin (2000) aponta que para atender aos objetivos propostos no negócio, o comércio eletrônico utiliza-se de um conjunto de valores de negociação, realizados através de uma aplicação intensa das ferramentas tecnológicas de comunicação e informação. O presente trabalho debruça-se sobre uma abordagem de análise referente à ferramenta *e-commerce* utilizada por um grupo de clientes. Desta forma, objetiva-se, principalmente, analisar e avaliar os aspectos influenciadores da satisfação dos clientes usuários do sistema *e-*

commerce. Assim, busca-se destacar e comparar as opiniões sobre esse sistema, pontos positivos e negativos, bem como os comércios eletrônicos mais utilizados pelos usuários.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. COMÉRCIO ELETRÔNICO

O comércio eletrônico trata-se de todos os processos envolvidos da cadeia de valor realizada num ambiente eletrônico, utilizando de ferramentas com grande tecnologia de informação e de comunicação, tendo como principal objetivo atender as necessidades exigidas pelos negócios. Pode-se realizar de forma completa ou parcialmente, caracterizando por transações negócio a negócio, negócio a consumidor, intra-organizacional, com fácil e livre acesso Nakamura (2011). Para Sant'Ana (2015), a *internet* possibilita às pessoas a compatibilidade para realização de muitas tarefas diárias e o e-commerce vem agradando o consumidor por meio virtual.

"O comércio eletrônico é, em suma, o processo de compra e venda de produtos por meios eletrônicos, como aplicativos móveis e *Internet*, tanto para o setor de varejo e compras *on-line*, bem como transações eletrônicas" PREMEBIDA (p. 2, 2021). O *e-commerce* se tornou, então, a realidade de muitas empresas e consumidores por se tratar de um meio onde fazer compras se transformou em algo mais fácil e prático, possível por meio de diferentes fontes, possibilitando a busca por preços, características dos produtos desejados, e até mesmo a realização de transações bancárias.

Dentro deste viés, Nakamura (2011, p. 15) aponta que:

> O Comércio Eletrônico trouxe às empresas ferramentas com novas tecnologias, para realizar negócios eletronicamente com maior eficiência, rapidez e menor custo. Para um negócio tornar-se bem-sucedido, é de extrema importância saber utilizar da maneira adequada à tecnologia disponível no mercado e também que seja apropriada aos consumidores do mercado extenso.

Eficiência, rapidez e custo baixo são alguns aspectos alcançados por aqueles que utilizam o comércio eletrônico de forma adequada, sem deixar de ser apropriado aos consumidores. Nesta mesma perspectiva, Boueri, Ferreira e Falcão (2021) destacam que o crescimento do comércio eletrônico com o passar dos anos tem sido forte, possibilitando segurança e conforto aos consumidores na realização de transações eletrônicas, isso tudo se dando em especial ao uso dos smartphones e ao aumento da velocidade de conexão, aspecto que se assemelha ao de Premebida (2021) que aponta o constante crescimento e facilidade de compras por meios tecnológicos. Ainda, para Premebida (2021), com a globalização o comércio não se restringe mais na locomoção do comprador até lojas físicas, atualmente, escolher produtos, marcas, analisar ofertas, observar o comentário de outros compradores sobre o produto observado e efetivar a compra é algo fácil e rápido.

É notório que o mundo digital tem ganhado força e visibilidade nos últimos anos, por isso cada vez mais novas empresas têm começado a vender seus produtos nas plataformas *online.* Contudo, apesar de as vendas *online* terem aumentado com o passar dos anos, são levantados diferentes aspectos em relação ao *e-commerce*, no que diz respeito à ambas as

partes envolvidas no processo, ou seja, os compradores/consumidores e empresas/lojas virtuais.

Benjamin *et al* (2021) salienta que entender o comprador *online* para melhor definir estratégias de *design* de sites, propaganda *online*, segmentação de mercado, variedade de produtos, estoques e distribuição é importante para o desempenho das organizações. Assim como no comércio tradicional, entendido como o presencial, no comércio eletrônico considera-se como objetivo principal atender as expectativas dos clientes (Sant'Ana, 2015). Ainda para a autora, conhecer os fatores influenciadores da satisfação do cliente em uma compra *online* é uma estratégia do sucesso do sistema virtual.

É útil aos vendedores *onlines* manterem a clareza de informações em seus sites/lojas de venda virtual, com atenção especial aos detalhes e navegação pelo mesmo (Boueri, Ferreira e Falcão, 2021). O *website* deve garantir ao consumidor funcionalidade, segurança, privacidade e um uso fácil e automático (Hor-Meyll *et al*, 2012). Para Boueri, Ferreira e Falção (2021, p. 255) "Se faz crucial o monitoramento da percepção do consumidor em relação à facilidade de uso do *website*". Assim, é importante estabelecer um olhar de comprador sobre seu próprio site, dando ênfase à facilidade de navegação e clareza de informações sobre os produtos oferecidos. É notável que esse novo modelo de negócio tem proporcionado muitos benefícios, mas, também muitos desafios para as empresas que decidiram entrar no mundo dos negócios *online*, bem como para seus clientes.

2.2. ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO *E-COMMERCE*

Assim como qualquer outro negócio, o *e-commerce* possui suas vantagens e desvantagens tanto para as empresas quanto para os clientes das mesmas, delimitando-se assim, alguns pontos positivos e negativos do sistema. Para Premebida (2021), é possível destacar que por meio das lojas *online*, expande-se o campo de alcance dos negócios, até onde a loja e/ou empresa vende seus produtos e/ou serviços, atendendo clientes que antes não se atendiam com a loja fixa. Além de possibilitar que os clientes comprem de qualquer lugar, permite que as compras sejam feitas a qualquer hora. Para a empresa, também, é propiciado um custo menor para manter o comércio e a facilidade na gestão do estoque de produtos. Além disso, há mais propensão para se atingir o público alvo com o oferecimento de mercadorias e serviços específicos, com base nas necessidades de cada consumidor. Assim provêm-se pontos positivos para consumidor e vendedor.

Webler (2017) aponta alguns fatores motivadores para a compra *online*, destacando-se os preços mais baixos, a compra a qualquer hora do dia, a livre escolha de variedades, a exclusividade de ser vendido apenas pela *internet* não tendo produto igual nas lojas físicas da região e a comodidade de comprar sem sair de casa. Feitosa (2017) complementa de que um dos principais pontos positivos das lojas virtuais são seus custos mais baixos que este tipo de negócio propicia. Para Sant'ana (2015) o comércio eletrônico está atendendo às expectativas dos clientes, considerando os inúmeros benefícios que contempla, o que possibilita o acesso a milhões de produtos e serviços do mundo todo.

As lojas virtuais possibilitam aos clientes, dentre outras tecnologias, a recomendação de produtos. Em uma perspectiva empresarial, de acordo com Benjamin et al (2021) o espaço digital vem sendo utilizado por diversos produtos na busca de envolver os consumidores, gerando novas oportunidades de vendas. Para o mesmo autor, a tecnologia de

recomendação é uma ferramenta que permite a entrega de páginas personalizadas para cada consumidor com os itens que supostamente interessam a ele. O mesmo termo é colocado por D'almeida (2019) que expressa que a tecnologia de recomendação possibilita ao cliente uma aba personalizada com os itens que são de seu gosto.

Assim, ferramentas tecnológicas bem utilizadas e organizadas, consequentemente, podem impactar positivamente nas vendas das lojas e sites *online*. Outro mecanismo tecnológico são os campos de reclamação, de acordo com Hor-Meyll et al (2012) neles há relatos abertos e proveitosos de consumidores expondo insatisfações com suas transações *online.*

Para Sant'Ana (2015, p. 87) a usabilidade é fator de grande satisfação dos clientes pois possibilita "[...] a facilidade de navegação como um todo, desde a interação do site com o usuário até a compreensão dos itens que o compõem". Este que para a autora é o resultado de investimentos empresariais no seu negócio virtual, com vistas a agradar ao cliente.

Porém, o *e-commerce* também apresenta alguns aspectos descritos como negativos. De acordo com Webler (2017) as principais desvantagens do e-commerce estão na dificuldade em avaliar o produto antes da compra, devido a impossibilidade de experimentação. Ainda para o autor, outro aspecto de desvantagem é a falta de segurança com os dados pessoais dos clientes, que ficam livres para serem acessados por terceiros. Sant'Ana (2015) destaca alguns fatores que acarretam insatisfação para os clientes, como o atendimento que se caracteriza pela falta de comunicação da empresa com os consumidores em todas as fases da compra. Tal fator também é abordado por Hor-Meyll et al (2012) que coloca a falha no atendimento pós-venda como motivo de muitas reclamações na compra de produtos *online.*

Para a autora supracitada, a insatisfação dos clientes ocorre por meio dos conteúdos que se referem à falta de informação detalhada de produtos e outros assuntos relevantes; e a logística que se caracteriza por fatores de insegurança, falta de informações empresariais, de *feedback* de outros clientes e demais aspectos esclarecedores. Para a autora, estes fatores são importantes para a satisfação dos clientes na realização das suas compras *online* e com isso sua falta são fatores de insatisfação.

2.3. SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NAS COMPRAS *ONLINE*

A competitividade entre empresas, cimentada na atração e manutenção de clientes, tem-se estimulado cada vez mais. De modo que avaliar os níveis de satisfação dos clientes tornou-se uma tarefa crucial para o sucesso e crescimento das empresas, as quais devem ser capazes de orientar as suas atividades para o mercado, assim gerando a satisfação generalizada dos seus clientes (Sousa, 2011).

Satisfação, no comércio eletrônico, está associada ao desempenho na entrega, economia de tempo, familiaridade com a *internet* e o preço baixo (Hor-Meyll *et al*, 2012). Borueri, Ferreira e Falcão (2021) complementam dizendo que a facilidade na análise e comparação de preços, o acesso às informações e a economia de tempo por não precisar se deslocar, são aspectos de satisfação para os clientes. Conforme menciona Webler (2017) o atendimento no comércio eletrônico apresenta níveis positivos de satisfação entre os clientes. Para Borueri, Ferreira e Falcão (2021) quanto maior a customização do site e de

controle percebido ao utilizar o *website*, maior é o nível de satisfação e confiança dos clientes.

Sant'ana (2015) destacou maior porcentagem nos níveis de satisfação, muita satisfação e extrema satisfação pela facilidade de navegação no site da loja virtual, compreensão dos itens que compõem a página do site, agilidade do *feedback* do site, identificação das informações dos produtos anunciados, facilidade em realizar a compra, preenchimento dos formulários, interação do site com o usuário e o tempo para efetivação da compra. Os clientes apresentam-se, parcialmente, satisfeitos com a credibilidade, segurança dos sites e agilidade de resposta dos vendedores (Webler, 2017). A usabilidade é outro requisito que obtém grande frequência de satisfação, esta se refere a usabilidade do site, ou seja, a facilidade de navegação como um todo, desde a interação do site com o usuário até a compreensão dos itens que o compõem (Sant'Ana, 2015).

Para Webler (2017) os clientes satisfazem-se com o prazo na entrega, a qualidade dos produtos, a facilidade de navegação nos sites, a especificação dos preços e com maior nível de satisfação a facilidade e as formas para efetuar o pagamento. O mesmo é expresso por Sant'ana (2015), para a autora o atendimento, a facilidade de realizar a compra, a navegação pelo site, os preços dos produtos, as variadas formas de pagamento, o tempo de entrega e as condições do produto após entrega também são critérios de grande satisfação, devido a facilidade de realização, serviços aparentes, visíveis e chamativos.

Satisfação está associada ao desempenho na entrega, economia de tempo, familiaridade com a *internet* e o preço baixo (Hor-Meyll *et al*, 2012). Borueri, Ferreira e Falcão (2021) complementam dizendo que a facilidade na análise e comparação de preços, o acesso às informações e a economia de tempo por não precisar se deslocar, são aspectos de satisfação para os clientes.

O número de clientes de lojas *online* e do *e-commerce* vem crescendo cotidianamente, sendo notável a satisfação e o prazer que o ato de realizar compras *online* está proporcionando aos consumidores (Webler, 2017). Pode-se concluir que se as organizações cumprirem o que foi estabelecido na compra, como a entrega do produto no prazo, produtos em conformidade e inúmeros outros fatores que são considerados determinantes pelos clientes na hora de realizar uma compra haverá satisfação dos mesmos.

2.4. FATORES MAIS RELEVANTES PARA OS CLIENTES, NAS COMPRAS *ONLINE*

Benjamin et al (2021) salienta que entender o comprador online para melhor definir estratégias de *design* de sites, propaganda *online*, segmentação de mercado, variedade de produtos, estoques e distribuição é importante para o desempenho das organizações. Assim como no comércio tradicional, entendido como o presencial, no comércio eletrônico considera-se como objetivo principal atender as expectativas dos clientes (Sant'Ana, 2015). Ainda para a autora, conhecer os fatores influenciadores da satisfação do cliente em uma compra *online* é uma estratégia do sucesso do sistema virtual.

É útil aos vendedores *online* manterem a clareza de informações em seus sites/lojas de venda virtual, com atenção especial aos detalhes e navegação pelo mesmo (Boueri, Ferreira e Falcão, 2021). O *website* deve garantir ao consumidor funcionalidade, segurança, privacidade e um uso fácil e automático (Hor-Meyll *et al*, 2012).

Para Boueri, Ferreira e Falção (2021, p. 255) "Se faz crucial o monitoramento da percepção do consumidor em relação à facilidade de uso do *website*". Assim, é importante estabelecer um olhar de comprador sobre seu próprio site, dando ênfase à facilidade de navegação e clareza de informações sobre os produtos oferecidos. É notável que esse novo modelo de negócio tem proporcionado muitos benefícios, mas também muitos desafios para as empresas que decidiram entrar no mundo dos negócios *online*, assim também para seus clientes.

Para Sant'ana (2015) estímulos externos (uma propaganda) e internos (necessidade do consumidor) são cruciais na compra *online*, dando início à possibilidade de compra. O consumidor analisa os atributos que podem satisfazer sua necessidade, em seguida toma sua decisão de compra, com base nos benefícios deste serviço e produto. Assim, são delimitados os principais fatores que os consumidores destacam importantes na compra *online*. Para Hor-Meyll et al (2012) e Sant'ana (2015) os consumidores prezam por qualidade nos serviços. Borueri, Ferreira e Falcão (2021) destacam a facilidade do uso de *websites* como fator positivo considerado pelo consumidor. A diversidade de produtos, as promoções, as compras a qualquer hora do dia, a comodidade e os produtos exclusivos da *internet* são aspectos importantes aos consumidores (Webler, 2017).

Webler (2017) destaca que o preço é considerado fator relevante e motivador na preferência das compras *online*. Outros aspectos que são considerados importantes, tais como a disponibilidade de produtos, economia de tempo, compras a qualquer hora, boa qualidade das imagens dos produtos, facilidade de utilizar as ferramentas de pesquisa, respostas rápidas às perguntas dos clientes, fácil navegação, status da compra, opção de cancelamento da compra antes de finalizar o pedido, poucos cliques para encontrar o produto ou a informação desejada e atualizações do conteúdo da *Web* (Hor-Meyll *et al*, 2012).

Para Sant'ana (2015) e Webler (2017) o consumidor busca realizar uma compra *online* no conforto da sua casa ou onde quer que esteja. A logística deve ter sucesso, entregando o produto no lugar e tempo certo, os consumidores também desejam se relacionar e interagir com a marca, pesquisando e comparando preços. De acordo com Hor-Meyll et al (2012) é importante o oferecimento de informações sobre os produtos, validade das promoções, demonstração das opiniões dos clientes sobre os produtos, serviços de atendimento aos clientes, fotos com tamanho dos produtos apropriados e variedade de produtos.

Partindo do pressuposto da ideia de alguns autores citados, é possível concluir que oferecer informações, sobre produtos, promoções, preços, e um *website* ou aplicativo que facilite o uso pelos clientes na hora de realizar suas compras, são alguns dos fatores que chamam o cliente para a loja. Outro fator, não menos importante é conhecer os seus clientes para assim definir melhor as estratégias nos sites, e assim atender as expectativas dos mesmos.

3. METODOLOGIA

Este estudo objetivou identificar e avaliar os aspectos influenciadores da satisfação dos clientes usuários do sistema *e-commerce*. Assim, busca-se destacar e comparar as opiniões sobre esse sistema, pontos positivos e negativos, bem como os comércios eletrônicos mais utilizados.

Para Mattar (2001), a pesquisa quantitativa busca a validação das hipóteses mediante a utilização de dados estruturados, estatísticos, com análise de um grande número de casos representativos, recomendando um curso final da ação. Ela quantifica os dados e generaliza os resultados da amostra para os interessados.

Para a coleta de dados foi utilizado o instrumento questionário, na modalidade *online* estilo *Google Forms*, com perguntas fechadas, elaboradas com o uso da escala Likert de cinco pontos. E será aplicado por meio das redes sociais a consumidores que se utilizam do *e-commerce* para compra de produtos e serviços. Por meio disso, espera-se chegar aos principais fatores que influenciam a satisfação dos clientes para permanência da utilização do comércio eletrônico.

Com relação a amostra da pesquisa esta é considerada não probabilística por adesão. Tendo em vista que a seleção da amostra não acompanhou nenhum procedimento preliminar para que fosse categorizada como estatisticamente representativa da população (Hair Jr. *et al.*, 2005). Por adesão uma vez que a constituição da amostra foi apenas pelos pesquisados que, de própria vontade, a partir do convite, optaram por responder ao questionário. As respostas foram tabuladas por meio da planilha eletrônica Microsoft excell e analisadas pela estatística descritiva.

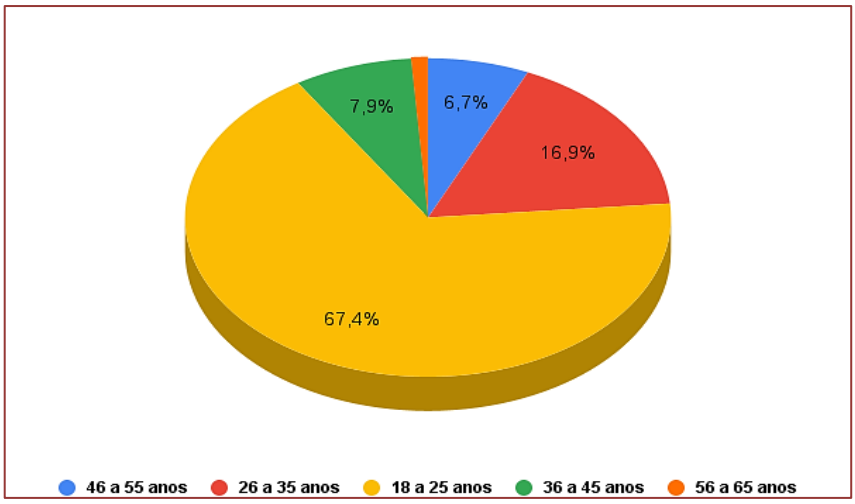
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário durante o período de 22 de junho de 2022 a 03 de julho de 2022, foram obtidas 89 respostas. O questionário continha perguntas relacionadas ao perfil do pesquisado e questões relacionadas ao Comércio Eletrônico.

As três primeiras questões relacionadas ao perfil do pesquisado, obtiveram resultados distintos, levando em consideração que o questionário foi aplicado nas redes sociais e com isso qualquer pessoa poderia responder. Nos gráficos abaixo é possível perceber com nitidez a idade, sexo e grau de instrução dos pesquisados.

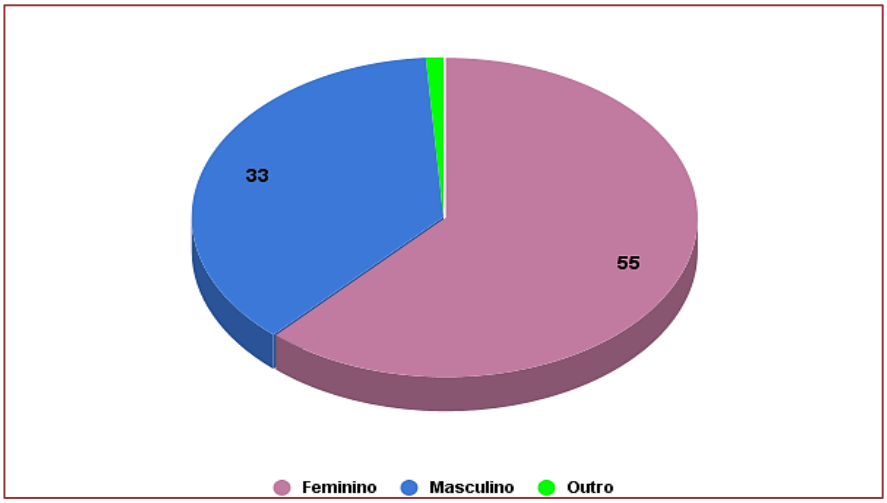
O gráfico 1 corresponde a faixa etária dos pesquisados que responderam ao questionário. Observa-se que a faixa de idade que possui maior representatividade, é a de 18 a 25 anos com 67,4% dos e-consumidores. Seguindo a faixa etária de 26 a 35 anos com 16,9%. E 56 a 65 anos apenas 1,1%. Explorando o gráfico, pode-se concluir que a faixa de idade com maior representatividade está mais habituada ao uso dos meios tecnológicos, outro fator importante que pode explicar o número significativo é a influência do círculo social da pesquisadora, que também, está na mesma faixa.

Gráfico 1: Faixa etária dos pesquisados



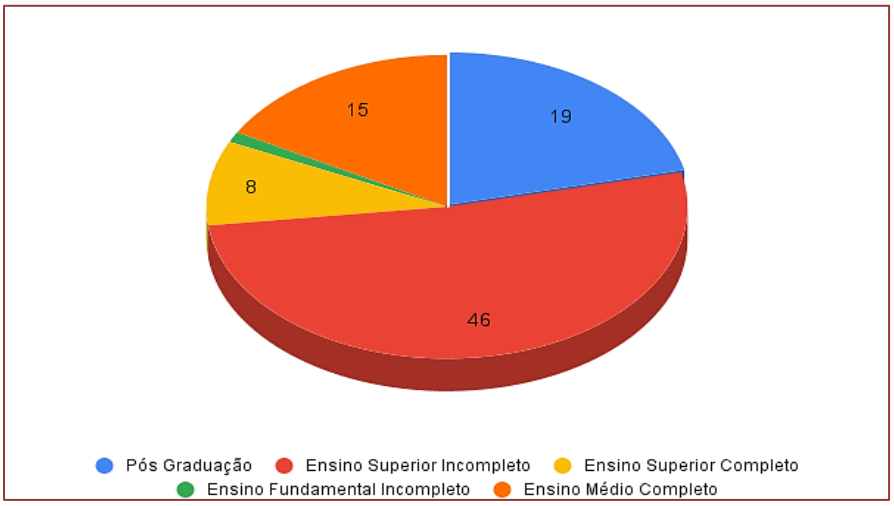
Quanto ao gênero dos pesquisados, gráfico 2, 55 mulheres responderam à pesquisa, 33 homens e 1 outro gênero.

Gráfico 2: Gênero dos pesquisados



Com relação ao grau de escolaridade, gráfico 3, 46 (51,7%) consumidores possuem ensino superior incompleto, 19 (21,3%) possuem pós graduação, 15 (16,9%) possuem ensino médio completo, 8 (9%) possuem ensino superior completo, e por fim, uma pessoa possui ensino fundamental incompleto.

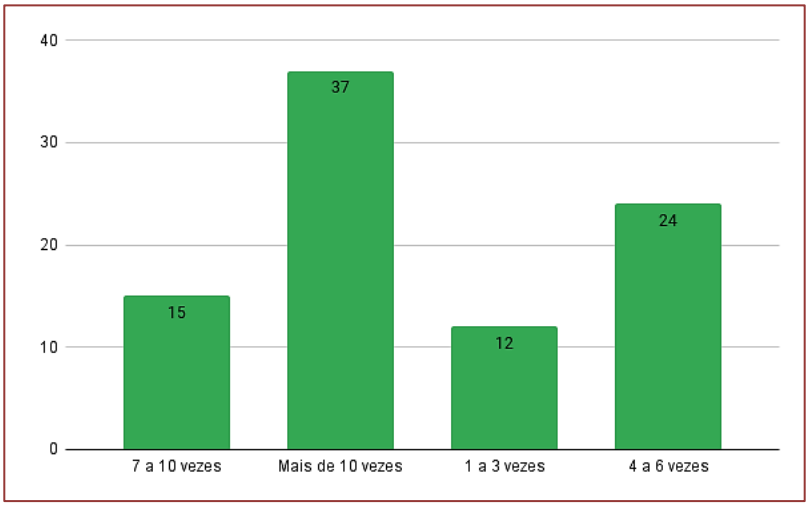
Gráfico 3: Grau de instrução dos pesquisados



Na sequência do questionário, foram abordadas algumas perguntas com relação ao processo de compras via *e-commerce*, dos pesquisados, tais como a frequência com que fazem as compras e formas de pagamento que utilizam entre outras questões.

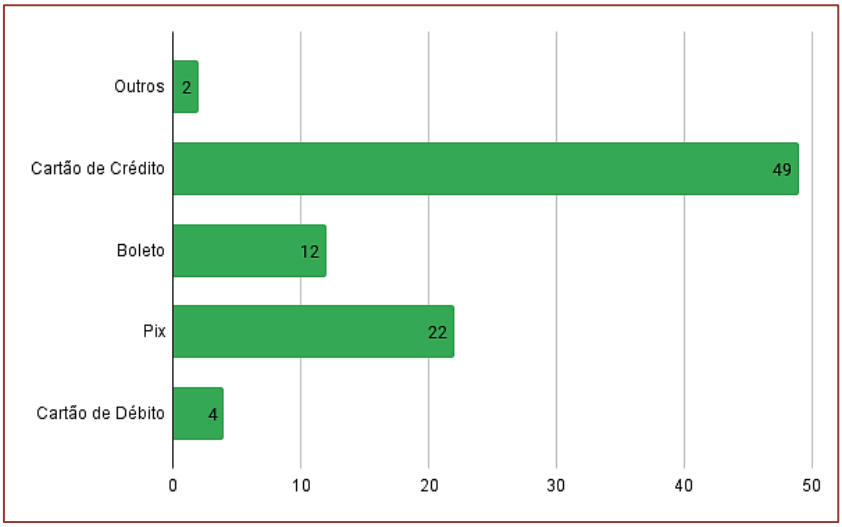
O gráfico a seguir mostra que 42% (37) dos consumidores pesquisados, compraram mais de 10 vezes nos últimos 12 meses, 27% (24) compraram de 4 a 6 vezes, 17% (15) compraram de 7 a 10 vezes, e por fim, 13,5% (12) compraram de 1 a 3 vezes. Com isso, conclui-se que o e-commerce vem se tornando um facilitador na vida das pessoas, isso faz entender que o comércio eletrônico é uma ferramenta que o consumidor não abre mais mão, sendo cada vez mais utilizado, e, além disso essencial para o dia a dia das pessoas.

Gráfico 4: Frequência de compras online nos últimos 12 meses



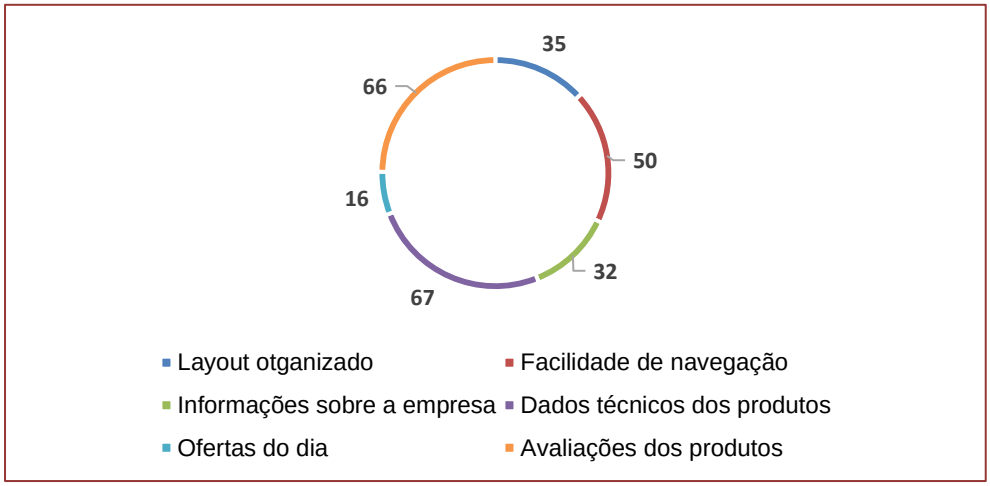
O gráfico 5, demonstra qual é a principal forma de pagamento que os pesquisados utilizam. Sendo que 49 (55,1%) consumidores responderam que o cartão de crédito é a principal forma de pagamento, 22 (27,4%) via pix, 12 (13,5%), fazem os pagamentos via boleto bancário, 4 (4,5%) via cartão de débito, e por fim, 2 consumidores constatam que usam outros tipos de formas de pagamento. Considerando as respostas no questionário, chega-se à conclusão que quando o pagamento é em cartão de crédito, pix e débito, a chance do consumidor cancelar a compra é quase nula, além, da diminuição do risco nessas formas de pagamento citadas.

Gráfico 5: Principal forma de pagamento



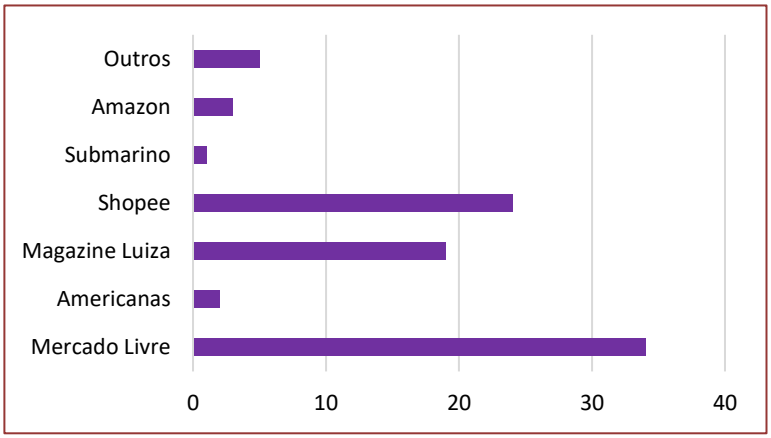
O gráfico abaixo traz dados sobre a seguinte questão - o que você acha imprescindível ter em sites/aplicativos de compras *online*? Dentre as alternativas as que mais tiveram relevância foram dados técnicos dos produtos, avaliações de produtos, facilidade de navegação, *layout* organizado, informações sobre a empresa e ofertas do dia respectivamente, tendo em vista que na referida questão os consumidores poderiam escolher até 3 opções. É possível concluir, então, que os consumidores estão cada vez mais procurando informações sobre os produtos desejados, e ainda assim, procuram por uma busca mais certeira na hora de comprar, que é a avaliação dos produtos segundo os consumidores que já compraram e utilizaram.

Gráfico 6: Imprescindível ter em sites e app segundo os consumidores



O gráfico 7 se refere a quais sites e aplicativos são mais utilizados, na hora de realizar as compras *online*. Obteve-se as seguintes respostas: Mercado Livre teve a maior frequência de compras com 40,3% (35) dos votos, seguido da *Shoppe* com 29,7% (24), em seguida, Magazine Luiza 21,7% (20), *Amazon* 4% (5) americanas 2,3% (3), Submarino 1% (1) e por fim, com 1% (1) outros.

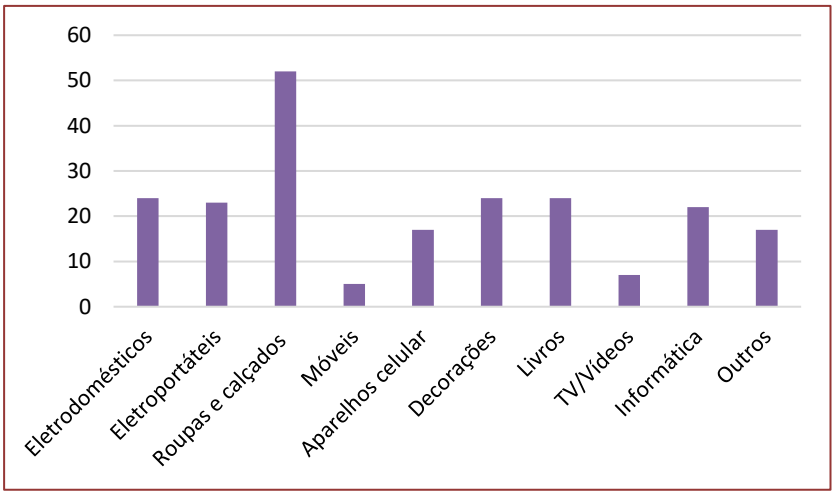
Gráfico 7: Sites e aplicativos mais utilizados



No que se refere aos produtos comprados com maior frequência, levando em consideração que os pesquisados poderiam escolher até três produtos, observa-se que os pesquisados compram, em sua maioria, roupas e calçados (58,4%) (52 pessoas), livros (29,2%) (24 pessoas), eletrodomésticos e eletro portáteis (28,1%) (24 e 23 pessoas), decorações (27%) (24 pessoas) e informática (24,7%) (22 pessoas). Quanto as informações menos relevantes quando se trata de compras via comércio eletrônico, para os pesquisados, podem ser citados, aparelhos celulares (19,1%) (17 pessoas), TV/Vídeos

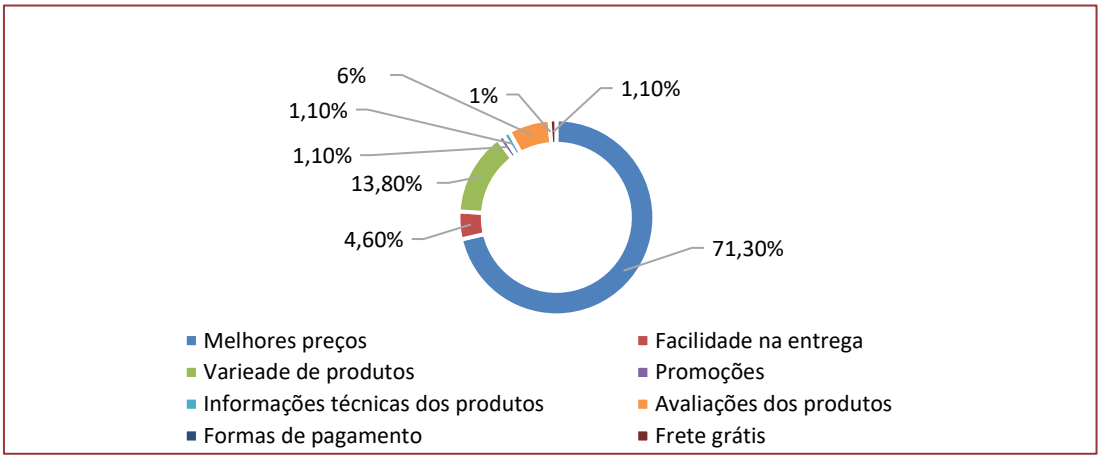
(7,9%) (7 pessoas), móveis (5,6%) (5 pessoas) e outros produtos como cosméticos, peças para carro, brinquedos, materiais para pesca, etc. com 1% (17 pessoas).

Gráfico 8: Produtos comprados com maior frequência



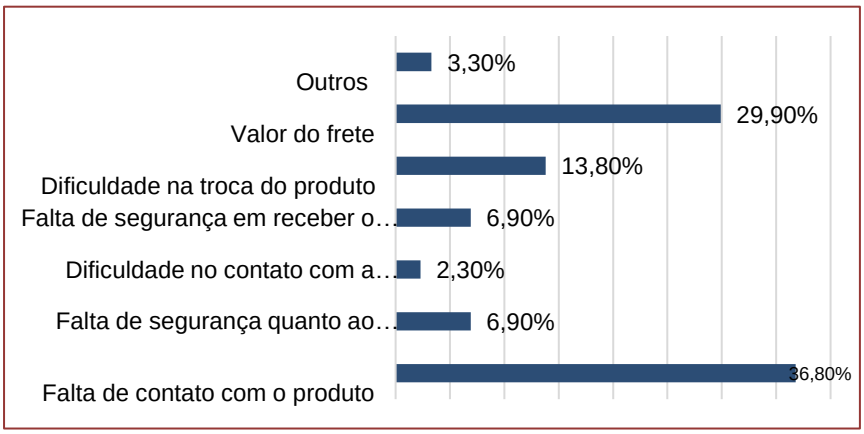
O gráfico 9 traz dados sobre o seguinte questionamento: Qual é a principal vantagem que você considera ao realizar a compra *online*? Dentre as alternativas as mais relevantes foram: melhores preços (71,3%), variedade de produtos (13,8%), avaliações dos produtos (6%) e facilidade na entrega (4,6%) respectivamente. Com isso, pode-se concluir que a busca por melhores preços é acirrada entre os consumidores, já que 71,3% deles optaram por essa alternativa no questionário.

Gráfico 9: Principal vantagem ao realizar compra online



Em contrapartida, o gráfico 10 traz dados sobre a principal desvantagem ao realizar compras *online.* Percebe-se que as principais desvantagens citadas pelos pesquisados são falta de contato com o produto (36,8%), valor do frete (29,9%), dificuldade na troca do produto (13,8%), falta de segurança ao receber o produto e quanto ao pagamento e dados pessoais (6,9%), dificuldade no contato com a empresa (2,3%) e por fim, outras desvantagens citadas pelos consumidores (1%).

Gráfico 10: Principal desvantagem ao realizar compras online



As questões baseadas na Escala Likert estão descritas, juntamente, com suas respostas na tabela abaixo:

Tabela 1: Grau de satisfação

	Muito satisfeito	Satisfeito	Indiferente	Insatisfeito	Muito insatisfeito
Qual a sua satisfação, de modo geral, com relação as suas compras via *e-commerce*?	37,1% (33 pessoas)	59,6% (53 pessoas)	2,2% (2 pessoas)	0% (0 pessoa)	1% (1 pessoa)
Com relação a *layout*, apresentação e facilidade de navegação qual é a sua satisfação? (leve em consideração os sites/aplicativos que costuma comprar).	19,1% (17 pessoas)	74,2% (66 pessoas)	6,7% (6 pessoas)	0% (0 pessoa)	0% (0 pessoa)
Com relação ao cumprimento do prazo de entrega do produto. Qual o seu nível de satisfação?	39,3% (35 pessoas)	52,8% (47 pessoas)	6,7% (6 pessoas)	1,1% (1 pessoa)	0% (0 pessoa)
Sobre as formas e condições de pagamento. Qual seu nível de satisfação?	41,6% (37 pessoas)	55,1% (49 pessoas)	3,4% (3 pessoas)	0% (0 pessoa)	0% (0 pessoa)
Qual seu nível de satisfação com relação as informações técnicas sobre os produtos apresentados nos sites/aplicativos?	9% (8 pessoas)	74,2% (66 pessoas)	14,6% (13 pessoas)	2,2% (2 pessoas)	0% (0 pessoa)
Qual seu nível de satisfação ao ter que entrar em contato com a empresa para dúvidas ou reclamações?	4,5% (4 pessoas)	50,6% (45 pessoas)	28,1% (25 pessoas)	16,9% (15 pessoas)	0% (0 pessoa)
	Extremamente útil	Útil	Indiferente	Pouco útil	Nem um pouco útil
O quão útil o *e-commerce* é para você?	50,6% (45 pessoas)	44,9% (40 pessoas)	4,5% (4 pessoas)	0% (0 pessoa)	0% (0 pessoa)
	Extremamente provável	Provável	Indiferente	Pouco provável	Nada provável
Qual a probabilidade de você recomendar os serviços de *e-commerce*?	51,7% (46 pessoas)	43,8% (39 pessoas)	3,4% (3 pessoas)	1% (1 pessoa)	0% (0 pessoa)

Ao se analisar as questões da escala Likert, é possível ver uma relação entre as questões dois e cinco que se complementam, as questões são as seguintes: questão dois "Com relação a *layout*, apresentação e facilidade de navegação, qual é a sua satisfação? (Leve em consideração os sites/aplicativos que costuma comprar), aqui 74,2% estão satisfeitos". Questão cinco "Qual seu nível de satisfação com relação as informações técnicas sobre os produtos apresentados no site/aplicativo? " E aqui 74,2% também estão satisfeitos". Estas respostas dos consumidores demostram o quanto é importante conter informações como *layout*, apresentação, facilidade de navegação e informações técnicas dos produtos nos sites e aplicativos.

Levando em consideração o grande número de consumidores que estão satisfeitos com as questões em pauta, pode-se concluir que os mesmos buscam tais informações nos sites e aplicativos na hora da realização da compra, de forma geral.

Na questão um, "Qual a sua satisfação, de modo geral, com relação as suas compras via *e-commerce*? ". Nessa questão, percebe-se que a maior parte dos pesquisados estão satisfeitos com as suas compras, tendo em vista que 59,6% (53 pessoas) dos

consumidores responderam estar satisfeitos, 37,1% (33 pessoas) estão muito satisfeitos e nenhum dos pesquisados marcaram a opção insatisfeito.

A questão oito "Qual a probabilidade de você recomendar os serviços de *e-commerce*? ". Aqui 43,8% dos pesquisados provavelmente recomendariam os serviços de e-commerce, 1% respondeu que existe pouca probabilidade de recomendar e 3,4% não tem uma opinião sobre a recomendação. Por fim, a maior parte dos pesquisados estão extremamente dispostos a recomendar os serviços do *e-commerce* (51,7%).

Observando a questão três "Com relação ao cumprimento do prazo de entrega do produto. Qual o seu nível de satisfação? ". Obteve-se um resultado aonde 39,3% dos pesquisados estão muito satisfeitos, 52,8% estão satisfeitos com os prazos, 1% está insatisfeito e ainda 6,7% não possuem uma opinião concreta sobre os prazos de entrega dos produtos. Desta maneira, pode-se verificar que a maioria dos pesquisados encontram-se satisfeitos com o prazo das entregas. Na questão quatro "Sobre as formas e condições de pagamento. Qual seu nível de satisfação? ". Obteve-se o seguinte resultado, 41,6% estão muito satisfeitos, 55,1% estão satisfeitos e 3% não possuem opinião, contudo percebe-se que se obteve resultados bastantes positivos.

A questão seis "Qual seu nível de satisfação ao ter que entrar em contato com a empresa para dúvidas ou reclamações?" Se relaciona com as anteriores, já que está ligada ao processo de compra, os resultados obtidos foram os seguintes 4,5% dos pesquisados estão muito satisfeitos, 50,6% estão satisfeitos, 16,9% estão insatisfeitos e 28,1% não possuem opinião, apesar de muitos consumidores estarem satisfeitos, ainda existe uma parcela de pesquisados insatisfeitos com relação a essa parte do processo de compra.

Por fim, a questão sete "O quão útil o *e-commerce* é para você? ", mostrou que 50,6% das pesquisados consideram extremamente útil, 44,9% consideram útil, 4,5% não possuem opinião e 0% consideram pouco útil e inútil, nota-se que o *e-commerce* é extremamente útil para uma grande maioria, isso se tem por conta de a tecnologia estar cada vez mais avançada.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico apresenta as conclusões extraídas da realidade investigada e que atendem aos objetivos geral e específicos propostos no estudo. O objetivo geral buscou analisar e avaliar os aspectos influenciadores da satisfação dos clientes usuários do sistema *e-commerce*. E por meio dos seus objetivos específicos procurou destacar e comparar as opiniões sobre esse sistema, pontos positivos e negativos, bem como os comércios eletrônicos mais utilizados pelos usuários.

Diante da pesquisa, verificou-se que o principal perfil demográfico, dos pesquisados, são jovens entre 18 e 25 anos, representando 67,4% dos consumidores, havendo, também, uma representação maior de mulheres que responderam a pesquisa. Diante do fator demográfico, pode-se observar que 51,7% dos pesquisados possuem ensino superior incompleto.

Constatou-se que há uma alta influência do sistema *e-commerce* nas compras dos consumidores, tendo em vista que o fator social auxilia na predominância da realização das compras por meio de sites e aplicativos. Ações relacionadas a dados técnicos dos produtos e avaliações através de clientes, também, são grandes influenciadores, tendo em

vista que, quando o consumidor percebe uma necessidade, o mesmo fica mais receptivo e ativo na busca de informações, nos sites e aplicativos.

Verificou-se, também, que o consumidor do sistema *e-commerce* é bastante influenciado pela maneira em que o site se apresenta, dentre as alternativas da pesquisa as que mais obtiveram relevância foram dados técnicos dos produtos, avaliações de produtos, facilidade de navegação, layout organizado, informações sobre a empresa e ofertas do dia, respectivamente. Percebeu-se que os consumidores utilizam de alguns sites e aplicativos em comum, isso se dá por conta de esses determinados sites e aplicativos comportarem com a expectativa dos consumidores, com relação a tudo, desde o site em si, até a finalização da compra.

Constatou-se, ainda, alguns pontos positivos e negativos sobre esse sistema, como vantagem destaca-se a grande chance de indicação do comércio eletrônico entre os consumidores, tendo em vista, que para os consumidores esse tipo de comércio é de grande valia. Como pontos negativos, foram encontrados alguns com relação ao processo de compra como: falta de contato com o produto, valor do frete e formas de pagamento que, nesse caso, compete a cada empresa que gera essa negatividade para os consumidores melhorar nesses determinados fatores.

Foi possível perceber que o consumidor do e-commerce, é influenciado, principalmente, pelas informações dos produtos e pelas avaliações dos clientes que já realizaram a compra do determinado produto, em sua decisão de compra. Destaca-se que, apesar de haver alguns pontos negativos, foi possível identificar que o comércio eletrônico atua como ferramenta primordial na hora das compras dos consumidores, já que se tornou comodidade para uma boa parcela da população fazer compras de dentro de suas casas.

REFERÊNCIAS

[1] ALBERTIN, A. L. (2000) *O comércio eletrônico evolui e consolida-se no mercado brasileiro.* Revista de Administração de Empresas, (40:4), pp. 94-102.

[2] BENJAMIN, A. A., dos SANTOS, G. M. F., RODRIGUES, R. L. F., FALCÃO, R. F. , ROCHA, R. R. A. (2021). *Influência de Sistemas de Recomendação de Produtos em Plataformas de Comércio Eletrônico:* Insights Sobre o Consumidor Brasileiro. Revista Liceu On-line (11-2), pp. 28-52.

[3] BOUERI, L. E. C.; FERREIRA, J. B.; FALCÃO, R. P. de Q. (2021). *Efeitos da satisfação, confiança e seus antecedentes na intenção de recompra online.* Revista Eletrônica de Administração - REAd**.** Porto Alegre, (27:1), pp. 232-264.

[4] CASTRO NETO, J. L. YOSHITAKE, M., FRAGA, M. S., VASCONCELOS, Y. L. (2010). *Comércio Eletrônico:* análise dos fatores críticos*.* Revista de Negócios. (9:1), pp. 1-25.

[5] D' ALMEIDA, F. S. Recomendação de produtos aumenta as vendas no e commerce. **Blogspot**, 2019. Disponível em: < https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/recomendacao-de-produtos-e-commerce/> . Acesso em: 31 out. 2021.

[6] FEITOSA, J. S. (2017). *O comércio eletrônico nas micro e pequenas empresas em João Pessoa:* os desafios, vantagens e estratégias. 2017. 26f. Conclusão de curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponívelem:< https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/11559/1/JSF29082018.pdf> Acesso em 31 out. 2021.

[7] HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

[8] HOR-MEYLL, L. F., BARRETO, M. B., CHAUVEL, M. A., ARAUJO, F. F (2012). de. *Por que*

consumidores reclamam de compras online? BBR - Brazilian Business Review, (9:4), pp. 133-156.

[9] KOTLER, P.; KELLER, K. L.(2012). *Administração de Marketing.* 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

[10] MANSANO, A. T. R.; GORNI, P. M. (2014). *Satisfação do consumidor com o comércio eletrônico*: estudo de caso de uma fábrica de tapetes. Revista de Extensão e Iniciação Cientifica Sociesc Reis.. (1:1), pp. 12-22.

[11] NAKAMURA, A. M. (2011) *Comércio Eletrônico Riscos nas Compras pela Internet*. 2011. 55 f. Monografia (Doutorado) - Curso de Técnico em Processamento de Dados, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo.

[12] PREMEBIDA, E. A. (2021). *E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia.* Research, Society and Development, (10:2), pp. 1-7.

[13] SANT'ANA, V. A. (2015) de. *E-commerce*: Fatores que influenciam a Satisfação em compras on-line na percepção dos graduandos de administração da UFSC. 2015. 104 f. Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

[14] SOUSA, F. J. da S. F. (2011). ***Satisfação de clientes: O caso de uma empresa industrial.*** 125 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Marketing, Universidade de Coimbra, Coimbra.

[15] TURBAN, E.; KING, D. (2004). *Comércio eletrônico:* estratégia e gestão. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. 436 p.

[16] WEBLER, P. (2017) *Comércio eletrônico:* a satisfação do consumidor na compra online. 2017. 65 f. Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul. Cerro Largo.

Capítulo 9

Cultura ESG: como desenvolver uma cultura organizacional de sustentabilidade

Thais Dias Argolo

Resumo: Cunhado pela iniciativa da ONU *Who Cares Wins*, em junho de 2004, o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) vem ganhando cada dia maior relevância no atual cenário mundial de fenômenos climáticos inesperados, com impactos ambientais e sociais. Diante desse cenário, qual a melhor forma para as organizações implementarem esse novo paradigma (ESG), considerando que já possuem culturas organizacionais preestabelecidas que muitas vezes oferecem resistência a novas abordagens.

O presente artigo pretende apresentar uma revisão bibliográfica sobre cultura organizacional e ESG e sugerir a correlação entre esses conceitos, bem como propor ações que possam contribuir para a construção de uma cultura de sustentabilidade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, ESG, sustentabilidade, comportamento, valores.

1. INTRODUÇÃO

Há tempos é possível perceber que a ação humana nos ecossistemas tem impactado na diminuição da biodiversidade, nas alterações climáticas, na extinção da fauna e flora e consequentes impactos econômicos e sociais. Como exemplos podemos citar o derretimento das calotas polares, a presença de grandes quantidades de lixo nos oceanos, a desertificação de algumas áreas, entre outros. Tais impactos aquecem a discussão sobre como equilibrar o desenvolvimento econômico com a redução de danos ambientais e potencializar os resultados sociais positivos. Assim, a aplicação das temáticas de sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável se tornam cada dia mais relevantes (ABNT PR 2030:2022; Neto, 2023; Pinto *et al.*,2020).

Diante das tendências citadas, o termo ESG (*Environmental, Social and Governance*) e a incorporação de suas práticas ampara um novo modelo de desenvolvimento econômico:

> Evidências têm demonstrado que organizações que consideram os critérios sociais, ambientais e de governança em seus negócios, quer para análise de riscos ou para melhoria da performance, tendem a superar financeiramente seus pares, atrair e reter talentos, alcançar melhor produtividade no trabalho, criar vantagem competitiva, melhorar a reputação, estar mais bem preparadas para as incertezas, atingir mais elevados níveis de integridade, atrair a fidelidade do cliente e manter sua licença social para operar. Estas organizações, que tendem a mudar o foco, de maximização do valor para o acionista, para a criação de valor para todas as partes interessadas, serão capazes de alcançar a sustentabilidade a longo prazo (ABNT PR 2030:2022, p. viii).

A ambição por uma mudança transformadora para a sociedade e o meio ambiente, por meio da qual seja possível alterar a forma como são feitos os negócios comumente, para um novo modelo de operação, é um dos pontos de partida para avançar na jornada ESG. Essa jornada, depende diretamente do engajamento de toda organização, assim é essencial o fortalecimento da cultura organizacional já que por meio da cultura é colocado em prática o propósito da empresa (ABNT PR 2030:2022; Neto, 2023).

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1. CONCEITOS

Segundo Robbins *et al* (2012), cultura organizacional consiste em valores compartilhados pelos colaboradores, o que distingue uma empresa das outras. Um conjunto de características-chave que são valorizadas. Esse mesmo autor ressalta que uma cultura forte pode se tornar um grande obstáculo às mudanças e que dependendo de sua força, ela pode ter influência significativa sobre comportamento e atitudes dos empregados.

Chiavenato (2010) afirma que cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças ,que englobam normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização.

Ferreira e Assmar (2008) discorrem que o interesse pelos estudos sobre cultura organizacional, ganhou destaque, motivado, entre outros aspectos, pela concepção que envolvimento dos empregados com os valores e filosofias de uma empresa era fator responsável pelo seu sucesso.

Argollo (2023) discorre que a cultura está ligada às pessoas que compõem uma empresa e por meio dela é que se põe em prática as estratégias traçadas com base nos princípios que orientam a organização.

Hofstede e colaboradores (1990) acreditam que a cultura se manifesta por meio de práticas organizacionais, que são compostas por:

Rituais: atividades coletivas, socialmente indispensáveis.

Heróis: personagens com prestígio que servem de modelo.

Símbolos: palavras, gestos, objetos com significado específico para a organização. Valores: sentimentos inconscientes e indiscutíveis

Shein (1992) discorre que a cultura se manifesta em 3 níveis:

1. Artefatos visíveis: linguagem, tecnologia, documentos, maneira de vestir, ou seja aspectos visíveis.
2. Valores: metas, filosofias, normas e regras de comportamento
3. Pressupostos básicos: crenças, percepções e sentimentos inquestionáveis.

2.1.2. CRIAÇÃO DE UMA CULTURA

Para Robbins (2006), o processo de criação de uma cultura acontece de 3 formas:

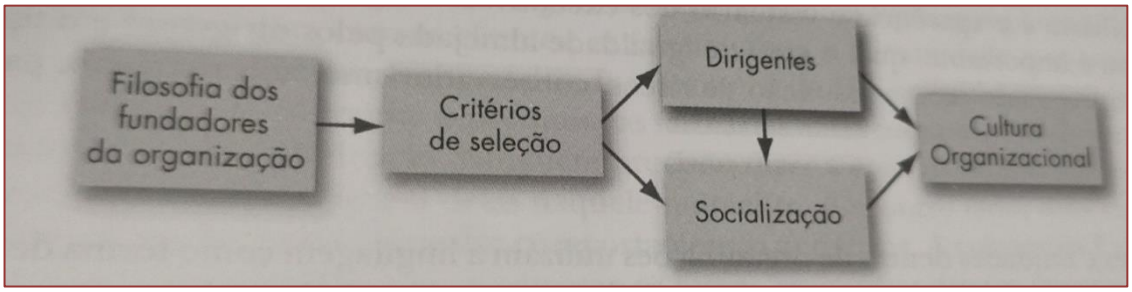
1° Fundadores contratam apenas empregados que pensem como eles;

2° Os fundadores doutrinam e socializam os funcionários de acordo com os seus valores;

3° O comportamento dos fundadores funciona como exemplo para as atitudes dos empregados.

Segue abaixo, figura que representa o proposto por Robbins:

Figura 1- Como se formam as Culturas Organizacionais



Fonte: Robbins (2006).

Segundo Hofstede (1998), os valores dos fundadores moldam a cultura, entretanto é por meio das práticas diárias, disseminadas por meio de mecanismos de socialização que essa cultura afeta os colaboradores, assim as percepções compartilhadas constituem a essência de uma cultura organizacional.

Argollo (2023) afirma que o alinhamento entre a cultura organizacional e os valores dos líderes, colaboradores e parceiros de uma empresa são essenciais para o alcance dos resultados esperados em uma organização.

Ao analisar a literatura apresentada é possível perceber que os valores e as práticas organizacionais são as características mais citadas na constituição de uma cultura organizacional.

2.1.3. MUDANÇA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2006) expõe que em sua percepção modificar uma cultura organizacional é tarefa extremamente difícil, entretanto considera que as mudanças são mais prováveis quando há algum dos fatores abaixo:

- Uma crise dramática: um acontecimento que desestabilize a empresa e exija o questionamento dos valores e cultura vigente;
- Troca de liderança: novas lideranças no alto escalão da empresa que traga novos valores;
- Organizações jovens e pequenas: organizações jovens e pequenas não possuem culturas arraigadas;
- Cultura fraca: culturas mais fracas podem ser mudadas mais facilmente

Se alguma das condições citadas existirem, as seguintes ações gerenciais poderão conduzir a uma mudança:

> Histórias e rituais novos devem substituir os anteriores; os critérios de seleção e de promoção devem beneficiar aqueles que comungam com os novos valores; o sistema de recompensas deve ser modificado para refletir novos valores ; e as subculturas vigentes devem ser desmobilizadas por meio de transferências. rodízios de funções e até demissões (Robbins, 2006, p. 393).

Deal e Kennedy (1982), sugerem alguns passos para a administração da mudança:

1º) reconhecer que o consenso dos pares tem grande influência na aceitação do processo;

2º) reforçar a confiança na mudança;

3º) focar no treinamento, parte essencial para o sucesso da mudança;

4º) dar tempo para a consolidação da mudança;

5 ª) reforçar que a mudança faz parte do mundo que as rodeia.

Neste sentido, Deal e Kennedy (1982) afirmam que a mudança cultural, significa mudanças reais no comportamento das pessoas na organização. Assim os colaboradores devem se identificar com novas regras ou novos heróis, que histórias

diferentes sejam contadas, fazendo perguntas diferentes, preocupando-se com novos rituais. Afirmam ainda que os ritos, as cerimônias e a rede de comunicação informal devem fomentar os valores que se deseja que façam parte da nova cultura.

2.2. ESG (*ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE*)

2.2.1. ORIGEM

A sociedade atual vem enfrentando problemas consequentes da ação humana sobre a natureza, como por exemplo o aquecimento global, o aumento do nível de oceanos e mares, com enchentes nunca previstas, a desertificação de áreas entre outras intempéries (Neto, 2023; ABNT PR 2030:2022).

Diante da situação que o mundo vem passando, torna-se essencial a criação de um modelo de produção que considere o desenvolvimento sustentável, compatibilizando a atividade econômica com o meio ambiente (Neto, 2023 ; ABNT PR 2030:2022).

No relatório "Nosso Futuro Comum", de 1987, elaborado pela Comissão Mundial sobre Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU), cunhou-se o conceito de desenvolvimento sustentável como aquele que "atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações em atender suas próprias necessidades."

A partir do relatório citado, o conceito de desenvolvimento sustentável foi se consolidando e diversas iniciativas foram realizadas fortalecendo a ideia apresentada: Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (Rio-92), Conferência do Desenvolvimento Sustentável (Rio+20), Cúpula das Nações Unidas (resultando na Agenda 2030) e o Acordo de Paris (Neto, 2023 ; ABNT PR 2030:2022).

Neste contexto, John Elkinton em 1994 propõe a abordagem Tripple Bottom Line que sugere mensurar os resultados das empresas a partir dos "3 Ps" (People, Planet and Profit, ou Pessoas, Planeta e Lucros). A ideia é que uma organização deve ser sustentável nessas três perspectivas.

A partir do cenário apresentado, de crescente atenção para o desenvolvimento sustentável , surge o termo "ESG", o qual apresenta-se relevante para as empresas nos dias atuais (Neto, 2023).

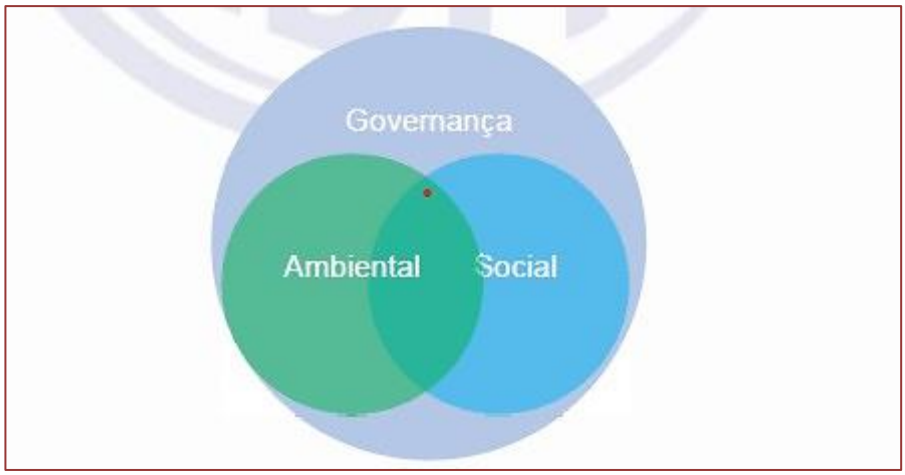
O termo ESG foi proposto pela primeira vez na iniciativa da ONU *Who Cares Wins* em parceria com o Banco Mundial, em junho de 2004. Essa iniciativa tinha o propósito de integrar os aspectos sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. O movimento ESG foi impulsionado em 2006, quando a ONU, juntamente com grandes investidores institucionais (fundos de pensão e investimento), lançou os Princípios para o Investimento Responsável (PRI). Desde então o mercado está desenvolvendo formas de inserir critérios ESG na análise de investimentos e nas tomadas de decisão (Pacto Global ESG, 2024).

2.2.2. CONCEITO

ESG pode ser definido como "um conjunto de critérios ambientais, sociais e de governança, a serem considerados, na avaliação de riscos, oportunidades e respectivos

impactos, com objetivo de nortear atividades, negócios e investimentos sustentáveis" (ABNT PR 2030:2022, p. 15).

Figura 2- Integração eixos ESG



Fonte: ABNT PR 2030:2022.

A ABNT PR 2030 (2022), relata que os critérios ESG, dentro de suas perspectivas podem abordar questões como:

Ambientais: impactos negativos e positivos das empresas no meio ambiente como poluição atmosférica e das águas, contaminação do solo, perda de biodiversidade, mudanças climáticas entre outras.

Sociais: impacto nas instituições e nas relações humanas, o respeito aos diretos humanos, e mudanças na comunidade do entorno e trabalhadores. Cita-se como exemplo: saúde e segurança, cadeia de suprimentos e diversidade e inclusão.

Governança: maneira pela qual uma empresa é governada e toma decisões, considerando as estruturas e os processos de governança corporativa pelos quais as organizações são dirigidas e controladas. Cita-se como exemplo: estrutura e diversidade do conselho, conduta ética, gestão de riscos, divulgação e transparência, entre outros.

O Instituto Brasileiro de Governança - IBGC (2022) afirma que o termo ESG não é um conceito em si, mas uma sigla que traduz os critérios ambientais, sociais e de governança para avaliar o avanço das empresas em direção à sustentabilidade.

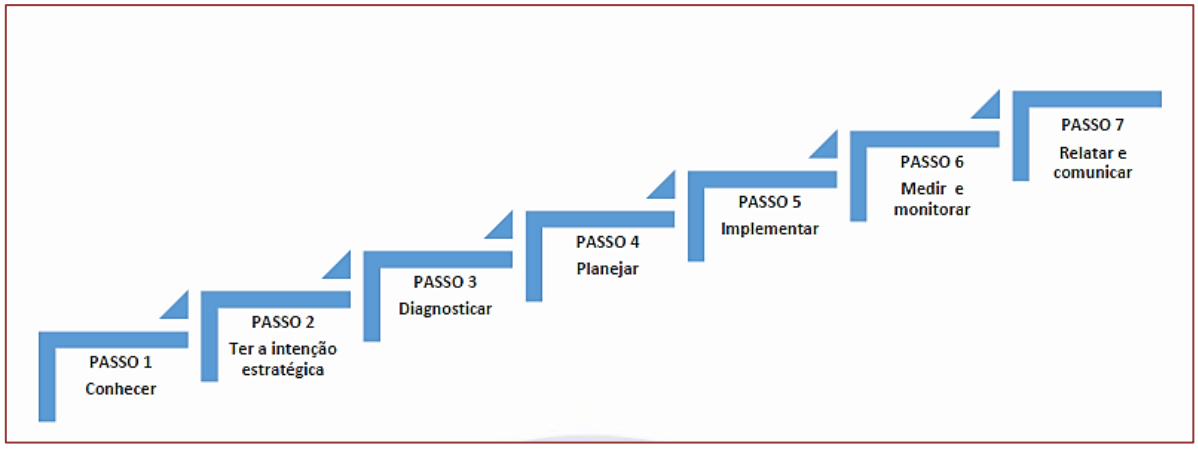
2.2.3. INTEGRAÇÃO ESG NAS EMPRESAS

Na Prática Recomendada 2030 da ABNT de 2022, sugere-se incorporar a temática ESG como um processo, por meio de 7 etapas, com o objetivo de alcançar efetivamente resultados concretos:

1. Conhecer: a metodologia propõe conhecer o caminho, entendo a relevância e o impacto da temática ESG em uma organização;

2. Ter a intenção Estratégica: a empresa deve trazer para a estratégia organizacional as questões ESG aplicáveis ao seu negócio, considerando as seguintes diretrizes: a decisão e o compromisso devem vir de cima, ambição por uma mudança transformadora, propósito inspirador e diretrizes estratégicas
3. Diagnosticar: a organização deve realizar um levantamento de suas práticas de sustentabilidade,analisando o nível de maturidade atual, o quanto está estruturado, mapear os processos existentes e os resultados. Por meio desse levantamento a empresa pode identificar seus principais pontos fortes e fracos na abordagem ESG.
4. Planejar : consiste em planejar a estratégia ESG com base nos principais fatores de sustentabilidade, nas principais partes interessadas e na análise de riscos. Importante para a construção da estratégia determinar a materialidade (identificação e priorização dos temas críticos para a organização) e estabelecer objetivos e metas.
5. Implementar: para implementar uma abordagem ESG é necessário estabelecer uma estratégia e políticas, elaborar uma gestão de processos para ESG, realizar o engajamento das partes interessadas, integrar processos com partes interessadas, gerir recursos com foco ESG, efetivar uma mudança na cultura organizacional, aplicar a teoria do valor compartilhado e engajar a cadeia de valor e de suprimentos.
6. Medir e Monitorar: medir e monitorar o que foi planejado e está sendo implementado.
7. Relatar e Comunicar: estabelecer um canal de transparência entre as partes interessadas.. O relatório de desempenho deve ser um dos instrumentos utilizados para dar transparência às ações.

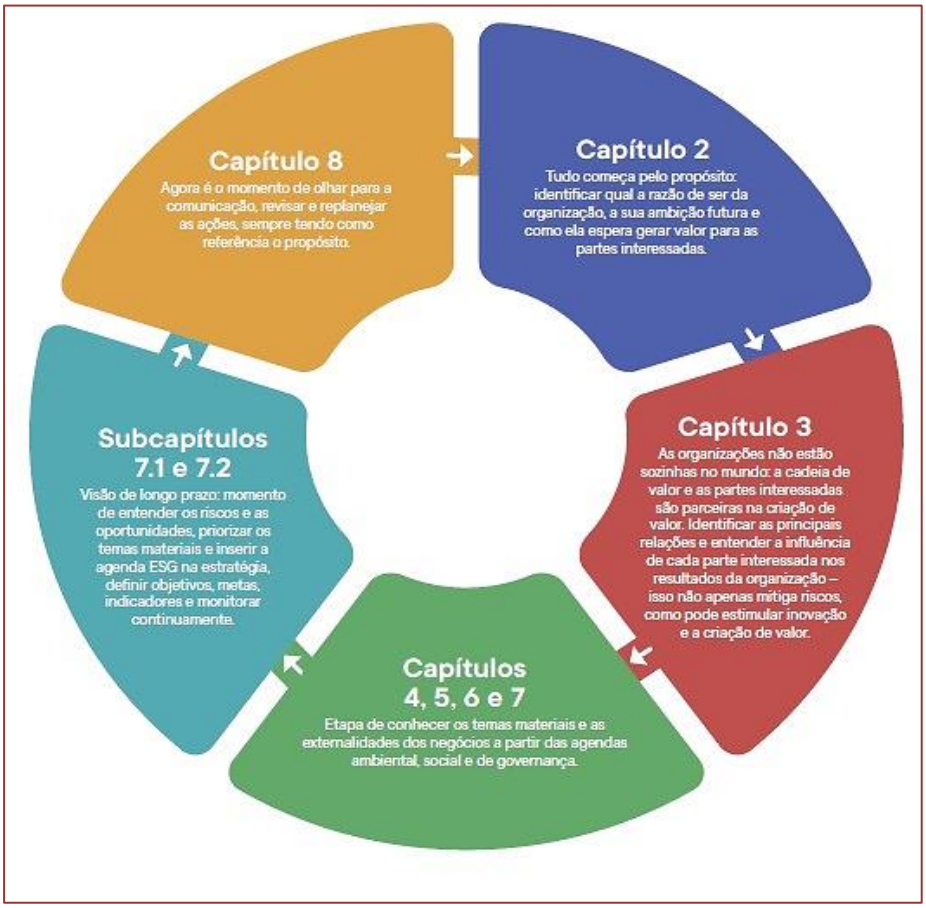
Figura 3- Passos para incorporar o ESG na Organização



Fonte: ABNT PR 2030:2022.

IBGC (2022), sugere uma jornada, dividida em capítulos estruturados no próprio guia, para o avanço da agenda ESG nas empresas, conforme figura abaixo:

Figura 4- Uma jornada para avanço da Agenda ESG



Fonte: IBGC (2022).

As diretrizes de cada capítulo estão descritas na figura acima, entretanto, vale ressaltar que no capítulo 2, um dos tópicos abordados para a construção de propósito é a cultura organizacional da empresa.

Destaca-se que ambos os modelos propostos de implementação de uma agenda ESG, enfatizam a adaptação da Cultura Organizacional como um dos fatores cruciais para o sucesso da abordagem ESG.

2.3. ESG E CULTURA ORGANIZACIONAL

A proposta do ESG exige mudanças de diretrizes e atitudes em relação aos aspectos ambientais, sociais e de governança de uma instituição, entretanto essa mudança só acontece efetivamente se houver também uma mudança no comportamento dos colaboradores e o comprometimento da liderança para a evolução contínua da cultura organizacional (ABNT PR 2030:2022).

O IBGC (2022), afirma que a sustentabilidade corporativa é o reflexo de uma cultura construída. As perspectivas que se interrelacionam para compor a agenda ESG (saúde e bem-estar, diversidade, emissões de gases de efeito estufa, gestão de recursos

hídricos e energia, práticas anticorrupção, respeito aos direitos humanos, entre outros), demandam das empresas a capacidade de construir um panorama ESG com letramento e processos transversais.

No artigo " O crescente fortalecimento da governança ESG nas empresas", Consiglio (2023) afirma que aspectos ambientais, sociais e de governança são comuns a todas as áreas das empresas e precisam de gestão transversal, no que tange a impactos e oportunidades. Entretanto essa é uma jornada em construção, ou seja uma jornada de mudança cultural, e até que seja estabelecida é preciso ser intencional com a construção de comitês, índices e relatórios ESG.

Para que a evolução na cultura organizacional aconteça, visando a implementação da jornada ESG, é necessário, além de alinhar estratégias e políticas, que haja a promoção de comportamentos e atitudes alinhados à ética, respeito às diferenças, diversidade, igualdade de gênero, inclusão, respeito ao meio ambiente, entre outros (ABNT PR 2030:2022).

"A organização pode utilizar recursos como comunicação interna, seminários, workshops, treinamentos e sistemas de avaliação de desempenho que reforcem os comportamentos desejados e desestimulem os comportamentos indesejados" (ABNT, PR 2030:2022, p:30).

A evolução da incorporação de aspectos ambientais, sociais e de governança (ESG) pressupõe uma atitude mais flexível com relação às mudanças da parte da liderança, delicadeza para identificar necessidades de ajustes em comportamentos e abertura para ouvir solicitações de um grupo maior de partes interessadas (IBGC, 2022).

Gerir a cultura organizacional é um dos pontos críticos e ao mesmo tempo mais efetivos para que haja a integração ESG na organização. Essa gestão vai assegurar coerência, alinhamento a valores e foco necessários para a real incorporação (IBGC, 2022).

Considerando esse contexto de promoção e avaliação da cultura organizacional, o IBGC (2022), reforça a importância de garantir que o conselho, a diretoria e os demais gestores tenham o letramento necessário para conduzir, promover e avaliar a evolução da agenda ESG no planejamento estratégico. Nesse ponto, pode ser desejável incluir esses conteúdos nos programas de educação continuada previstos para as lideranças.

Caso os conselhos não estejam preparados para aprofundar as questões ESG, propondo caminhos e indagando ações, correm o risco de administrar a temática de forma burocrática e apenas numa esfera informativa. É necessário conhecimento e letramento para atuar nessa esfera. (Consiglio, 2023).

Analisando o proposto pelos autores citados, visando a adequação da cultura organizacional para a implementação de uma agenda ESG sugere-se:

- Inclusão da perspectiva ESG no planejamento estratégico;
- Plano de Ação que compile todas as ações ESG definidas;
- Criação de Comitê ESG para assessoramento da alta liderança;
- Plano de comunicação que explicite toda a estratégia ESG criada;
- Página na intranet e internet da empresa com o posicionamento ESG adotado;
- Plano de capacitação empresarial: cursos e workshops sobre a temática ESG para

o corpo funcional e alta liderança;

- Palestras virtuais, com profissionais renomados e profissionais da empresa que lidam na prática com ações ESG.

É de grande relevância identificar a cultura como fator estratégico para o futuro da organização e a necessidade de gerir e avaliar de forma perene seus valores, analisando a implementação deles no dia a dia organizacional e nas relações com as partes interessadas (IBGC, 2022).

> A remodelagem contínua da cultura organizacional, integrada aos conceitos ESG, reforça os impactos no público interno, partes interessadas e comunidade de entorno, fazendo da organização um polo de difusão e liderança na Jornada ESG dentro da sua comunidade e sua cadeia de valor (ABNT PR 2030:2022, p.30).

3. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da literatura apresentada, fica evidente a importância da agenda ESG para os dias atuais e a relevância da gestão da cultura organizacional para engajar colaboradores para a real implementação de ações ESG. Nascimento (2023) afirma que os temas ambientais, sociais e de governança, formam um tripé para a nova visão das organizações, considerando a criação de valor a longo prazo, além de passar uma imagem positiva para *stakeholders*.

Muito foi falado sobre como a disseminação dos valores organizacionais impactam no comportamento do corpo funcional. Robbins (2006), por exemplo, reforça que a cultura tem, entre outras funções, o objetivo de proporcionar o comprometimento com algo maior que interesses individuais e que funciona como direcionador para as atitudes e comportamento dos empregados.

Vários autores discorreram sobre a composição da cultura, Hofstede *et al.* (1990) descrevem os rituais, os heróis, os símbolos e os valores. Percebe-se que os valores e as práticas organizacionais são as características mais citadas na constituição de uma cultura organizacional.

Reforçou-se a necessidade de práticas de socialização, como treinamento, capacitação, workshop, para criação de uma nova cultura. Para Hofstede (1998), os valores dos fundadores moldam a cultura, entretanto é por meio das práticas diárias, disseminadas por meio de mecanismos de socialização que essa cultura afeta os colaboradores, assim as percepções compartilhadas constituem a essência de uma cultura organizacional.

Diante do contexto apresentado, entende-se que para a incorporação da Agenda ESG nas organizações é necessário implementar mudanças na cultura organizacional. Deal e Kennedy (1982), sugerem, entre outros passos para gerir a mudança, focar no treinamento, parte essencial para o sucesso da mudança e reforçar que a mudança faz parte do mundo atual. Afirmam também que a mudança cultural, significa mudanças reais no comportamento das pessoas na organização. Assim os colaboradores devem se identificar com novas regras ou novos heróis, que histórias diferentes sejam contadas, fazendo perguntas diferentes, preocupando-se com novos rituais. Os autores reforçam que para o comportamento diferente ser efetivado, todos devem ser envolvidos. Afirmam ainda que os ritos, as cerimônias e a rede de comunicação informal devem fomentar os

valores que se deseja que façam parte da nova cultura.

Como método de integração da proposta ESG nas empresas, ABNT, sugere por meio da Prática Recomendada 2030 (2022), 7 passos, entre eles destaca-se os passos 2 e 5, que focam, entre outros aspectos, ações de cultura organizacional:

2 - Ter a intenção Estratégica: a empresa deve trazer para a estratégia organizacional as questões ESG aplicáveis ao seu negócio, considerando as seguintes diretrizes: a decisão e o compromisso devem vir de cima, ambição por uma mudança transformadora, propósito inspirador e diretrizes estratégicas

5 - Implementar: para implementar uma abordagem ESG é necessário estabelecer uma estratégia e políticas, elaborar uma gestão de processos para ESG, realizar o engajamento das partes interessadas, integrar processos com partes interessadas, gerir recursos com foco ESG, efetivar uma mudança na cultura organizacional, aplicar a teoria do valor compartilhado e engajar a cadeia de valor e de suprimentos.

"A organização pode utilizar recursos como comunicação interna, seminários, workshops, treinamentos e sistemas de avaliação de desempenho que reforcem os comportamentos desejados e desestimulem os comportamentos indesejados" (ABNT PR 2030:2022, p:30).

O letramento da alta liderança também foi evidenciado como essencial para a compreensão dos aspectos ESG (IBGC,2022).

Gerir a cultura organizacional é um dos pontos críticos e ao mesmo tempo mais efetivos para que haja a integração ESG na organização. Essa gestão vai assegurar coerência, alinhamento a valores e foco necessários para a real incorporação.(IBGC, 2022).

REFERÊNCIAS

[1] ARGOLLO, M. C. **ESG humanizado**. In: NASCIMENTO, J. O. (Coord.). **ESG: O cisne verde e o capitalismo de stakeholder – a tríade regenerativa do futuro global**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2023. Cap. 11, p.226

[2] ASSMAR, E. M.; FERREIRA, M. C. **Cultura organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed Editora S. A., 2008. cap. 7, p. 125.

[3] BRASIL. ABNT. Norma Técnica n. PR 2030, de 13 de dezembro de 2022. **Diário Oficial.**

[4] Ambiental social e governança (ESG) - Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Disponível em: https://www.abntcolecao.com.br/normavw.aspx?Q=R1p0R3FjTDZIS2V6amtjaWxJU0h4Q0F UczVBdmliUW9na3RGdXBJTzNFbz0=. Acesso em: 01 set. 2024.

[5] CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

[6] CONSIGLIO, S. **O crescente fortalecimento da governança ESG nas empresas**. IBGC, 2023. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/blog/crescente-fortalecimento-governanca-esg-empresas. Acesso em: 02 out. 2024.

[7] DEAL, T.; KENNEDY, A. **Cultura corporativa: os ritos e rituais da vida corporativa**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

[8] HOFSTEDE, G. et al. **Medindo culturas organizacionais: um estudo qualitativo e quantitativo em vinte casos**. Administrative Science Quarterly, Ithaca, 2 ed., 1990.

[9] HOFSTEDE, G. **Atitudes, valores e cultura organizacional: desentranhando os conceitos**. Organization Studies, Berlim, 2 ed,1998.

[10] INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Boas práticas para uma agenda ESG nas organizações. São Paulo: IBGC, 2022. Disponível em: https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24587. Acesso em: 9 out. 2024.

[11] NASCIMENTO, J. O. (Coord.). **ESG: O cisne verde e o capitalismo de stakeholder – a tríade regenerativa do futuro global**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2023.

[12] NETO,C.M. ESG, interesse social e responsabilidade dos administradores de companhia. 2°ed. São Paulo**:** Thomson Reuters, 2023.

[13] Nosso futuro comum/ Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.Rio de Janeiro: FGV, 1991**.**

[14] ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca: como a empresa pode salvar o planeta**.São Paulo:Makron, 2011.

[15] PACTO GLOBAL. **ESG**. Disponível em: https://www.pactoglobal.org.br/esg/. Acesso em: 05 set. 2024.

[16] PINTO, G. E.; PIRES, A.; GEORGES, M. R. R. **O antropoceno e a mudança climática: a percepção e a consciência dos brasileiros segundo a pesquisa IBOPE**. Desenvolvimento e Meio Ambiente, 2 ed. 2020.

[17] ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. ROBBINS, S. P.;SOBRAL,F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

[18] SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

[19] SCHEIN, E. H. **Como a cultura se forma, desenvolve e muda**. In: KILMANN, R. et al.

[20] **Ganhando controle da cultura corporativa**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

[21] SIQUEIRA, M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. São Paulo: Artmed Editora S. A., 2008.

Capítulo 10

As adversidades geopoliticas e étnicas nigerianas em conflito com a nova paisagem de um mercado globalizado[1]

José Carlos Santos Santana
Gregory Mendes Quintas
Flavia Palazzi de Souza

Resumo: Esse trabalho, está situado na área de comércio exterior, com pretensão de valorizar o debate em torno das adversidades da económica nigeriana à medida que tenta entrar nos mercados globalizados, a fim de identificar possíveis opções de investimento face ao seu conflito de ordem religiosa e política. O contexto socioeconómico da Nigéria revela um paradoxo em que nações afortunadas com uma vasta riqueza natural enfrentam mais desafios do que aquelas com recursos significativamente inferiores. Trata-se de um desafio complexo que tem ocupado a atenção de economistas e líderes políticos por várias décadas. Apesar das circunstâncias desfavoráveis levando em consideração sua riqueza em recursos naturais incluindo petróleo e gás pelos quais é principalmente conhecida, a mineração, mas também na agricultura, nos serviços bancários e financeiros, nas indústrias digitais e criativas e na produção industrial no continente africano o país Nigéria é o sonho de um investidor. Este cenário está moldado na atração do mercado, a classe média em rápido crescimento e a juventude em expansão que pode criar procura, mas também desencadear e estimular o empreendedorismo já que os nigerianos se destacam em tudo o que fazem e um exemplo disso é Nollywood, a indústria cinematográfica da Nigéria, que se tornou a segunda maior indústria cinematográfica do mundo, depois de Hollywood. Todavia o seu crescimento está condicionado a sua capacidade de corrigir os seus enormes défices de infraestruturas e na resolução do problema paralisante da falta de energia para alimentar a economia e corrigir a sua situação de segurança já que o capital não gosta de ser incomodado visto que para receber investimento deve sentir-se confortável para só então ser atraído. Portanto alinhado a essas prerrogativas a justificativa da Nigéria como tema deste trabalho é dada a sua importância como liderança política nas questões externas na Africa Ocidental além de ser um ator importante na Geopolítica do Petróleo seus desafios económicos atuais refletem a importância da estabilidade social em meio a mudanças tecnológicas e de mercado. Dessa forma partindo dos fatos observados, argumentados e questionados no decorrer da pesquisa utilizando uma metodologia descritiva abordando os métodos quantitativos e qualitativos este trabalho tem como objetivo geral expor numa visão mercadológica as possibilidades de investimentos na área social e parque industrial da Nigéria partindo da premissa de que seus entraves no fornecimento de energia vai de sua inoperância na questão política e administrativa enfatizando no objetivo específico sua área de infraestrutura que veio a se tornar obsoleta por omissão de investimentos em todas as esferas de governo ocasionando um enorme fosso entre demanda e oferta na questão do fornecimento de energia.

Palavras-chave: Petróleo, Gaz, Tecnologia, Energia, Globalização.

[1] Trabalho orientado pela Professora Izilda Guedes

1. INTRODUÇÃO

A história da Nigéria é milenar e marcada pela civilização *Nok,* entre 1.500 a,c e 500 d.c povo que ocupava o território do país. Essa civilização e outras, como os bantos e os *ibos*, eram importantes grupos populacionais da Nigéria, e se organizavam por meio de reinos, praticando atividades como a agricultura e o artesanato.

Atualmente, não há mais aqueles emaranhados de tribos, mas sim uma nação em busca de um cenário de mercado que a veja como uma única entidade em todos os processos e diretrizes da nova ordem mundial.

Em 2023, o PIB da Nigéria foi de aproximadamente 66,84 bilhões de dólares, comparado a 390 bilhões em 2021 e 252,7 bilhões em 2022, enquanto o produto interno bruto per capita era igual a 1,100 dólares americanos.

Segundo *Komolafe* da Comissão reguladora de *Upstream* do petróleo a Nigéria ocupa o segundo lugar na África em termos de reservas de petróleo bruto e primeiro lugar no gás natural e detém 33% das reservas estimadas da África. O país tem 68 anos de reservas de petróleo bruto e 97,99 anos de reservas de gás natural. No entanto apenas 40% do setor petrolífero contribui para o seu PIB nacional enquanto que 80% dos bens e serviços necessários para projetos são importados de países estrangeiros. Dessa forma, quando caem os preços do petróleo no mercado as dificuldades para manter sua estrutura logística operacional em todas as ordens de comércio regional e internacional se tornam inviáveis de forma que esse distúrbio de ordem financeira sempre acaba ressoando em grande parte na população de menor poder aquisitivo.

Diante do exposto, esse cenário torna toda a estrutura econômica altamente suscetível a choques externos, fugas de capitais e flutuações dos preços internacionais do petróleo. De modo a controlar a entrada e saída de moeda estrangeira e, ao mesmo tempo, incentivar alguns segmentos da indústria nacional, a Nigéria restringe as importações de determinados itens ou proibe a utilização de moedas estrangeiras em trocas comerciais com o exterior, criando uma prática de comércio internacional protecionista e relativamente fechada ao intercâmbio com outros países.

Com o objetivo de atingir as metas estabelecidas, adotamos uma metodologia descritiva, conforme apontado por Rodrigues (2007), nessa abordagem os eventos são observados, documentados, analisados, categorizados e interpretados, buscando minimizar a influência do pesquisador. A referida análise fundamenta-se em dados estatísticos coletados de sites, artigos e instituições governamentais e de ordem privada que oferecem informações pertinentes.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Nigéria se tornou independente em 1960, e naquele momento lidava com dificuldades com sua herança colonial, que consistia em um território de extrema diversidade étnica, onde ficava difícil acomodar todas as etnias importantes do país no governo. Sua independência foi formada pela reunião do povo ibo com o povo hausa e dentro deste cenário, a Nigéria começava a demonstrar sua crônica instabilidade política e econômica, além dos primeiros sinais de corrupção estatal, características de toda sua história independente. O país Nigéria era apontado como uma nação com muitas oportunidades de crescimento em razão de suas fontes de energia, áreas férteis para agricultura e

demografia favorável. No entanto hoje o país sofre os efeitos econômicos e industriais provenientes do período de colonização inglesa, que perdurou por cerca de um século. Somam-se a esses fatores os elevados índices de corrupção e os elevados níveis de endividamento do país, um dos maiores em toda a África levando, a Nigéria a enfrentar vários desafios econômicos, como endividamento, instabilidade política, má gestão macroeconômica, pobreza e desemprego fatores que vem invibializando investimentos estratégicos em sua estrutura mercadologica o que vem tornando a Nigéria um país rico em petróleo e porbre em combustivel devido a ausência de invetimentos em tecnologia.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O petróleo são as misturas de hidrocarbonetos que se apresentam na natureza em estado sólido, líquido ou gasoso, dependendo das condições de pressão e temperatura em que são encontrados. (Vaz, 2008).

O petróleo é uma das matérias-primas mais importantes da civilização moderna. É utilizado como fonte de energia e seus derivados são transformados em plástico, borracha sintética, tintas, corantes, adesivos, solventes, detergentes, explosivos, produtos farmacêuticos e de cosmética, entre outras muitas aplicações (Euqueroinvestir – 22/03/2020).

A diversificação da matriz elétrica de um país é, acima de tudo, uma necessidade estratégica (Neto, Manuel Rangel, B. e Paulo César Marques de Carvalho, 2012).

A geração fotovoltaica, conversão de luz solar diretamente em eletricidade, tem sido e continuará sendo uma das mais fascinantes tecnologias no campo da energia (*Hinrichs,*2014).

Graças à sua estrutura modular o sistema fotovoltaico é uma das fontes renováveis, que oferece maior possibilidade para aplicações com diferentes potências instaladas, que vão desde poucos W (watts) até vários MW (Megawatt) (*Vian,* 2021).

A maior parte das células solares é feita pelo agrupamento de duas camadas muito finas de silício cristalino, cada uma delas tratada de maneira especial (*Hinrichs*, 2014).

Atualmente as células solares bifaciais estão em desenvolvimento há décadas e seu processo de fabricação pode ser considerado um dos mais avançados para módulos solares e essas células são capazes de gerar eletricidade não apenas da luz solar recebida em sua frente, mas também da luz solar refletida recebida no lado oposto da célula (*Vian*, 2021).

Alinhada aos setores industriais e de geração de energia elétrica a indústria do gás natural no mundo tem apresentado índices significativos de crescimento e reforça, a cada dia, sua posição de ser uma importante alternativa energética. Essa tendência é bastante provável, uma vez que as reservas mundiais provadas de gás natural são próximas às do petróleo (Vaz, 2008).

O armazenamento de gás natural é uma estratégia amplamente utilizada por empresas de operação de gás em todo o mundo para regular a relação oferta versus demanda. Os gasodutos são tipicamente sistemas de armazenamento de gás natural, pois são dimensionados com espaço para capacidade. O gás natural é uma mistura de

hidrocarbonetos que existe na fase gasosa ou em solução em óleo, sob condições de reservatório, e que permanece no estado gasoso sob condições de pressão atmosférica e temperatura (Vaz, 2008).

4. DESAFIOS E SOLUÇÕES: AS QUESTÕES CRUCIAIS DO SETOR ELÉTRICO NA NIGÉRIA

A eletricidade é a espinha dorsal dos novos sistemas energéticos da África, cada vez mais alimentados por energias renováveis e detém 60 % dos melhores recursos solares a nível mundial, mas apenas 1 % da capacidade instalada de energia solar fotovoltaica. A energia solar fotovoltaica, que já é a fonte de energia mais barata em muitas partes da África, será a mais competitiva em todo o continente até 2030 (Agência Internacional de Energia, 2022).

Na Nigéria, a energia elétrica é considerada um pilar essencial para o desenvolvimento econômico e social do país já que sua demanda de eletricidade supera em muito a capacidade de sua infraestrutura atual (Fatshimetrie, 2024).

Além de melhorar as infraestruturas existentes, impulsionar o desenvolvimento da energia solar e renovável tornou-se uma estratégia vital para impulsionar o seu crescimento económico contínuo, concretizar as metas do ODS7 e melhorar os padrões de vida dos nigerianos (Solarbuy, 2024).

De acordo com a Administração de Informação de Energia dos Estados Unidos, a Nigéria possui as maiores reservas de gás natural da África e é o principal produtor de petróleo do continente, com 37,1 bilhões de barris de reservas comprovadas de petróleo bruto e 206,5 trilhões de pés cúbicos (Tcf) de reservas comprovadas de gás natural no início de 2023. As reservas de petróleo da Nigéria estão entre as 11 maiores do mundo, e suas reservas de gás estão em sétimo lugar. O setor agrega cerca de 40% do PIB, responde por aproximadamente 80% dos ingressos fiscais e por 95% da receita de exportações (Médium -16/03/2024).

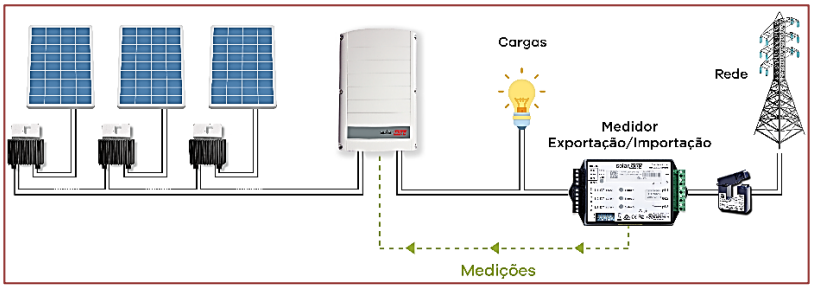
Um número excelente, que dá a sensação de autossuficiência. No entanto, desde maio de 2023, o preço dos combustíveis triplicou (INTERCEPT–26/08/2024).

A redução constante na produção e o risco de interrupções no sistema elétrico são amplamente atribuíveis às dificuldades de fluxo de caixa enfrentadas pelo setor. Com os aumentos tarifários exigindo um custo de recuperação de 94% até 2023, a unificação da taxa de câmbio e pressões inflacionárias estão levando as tarifas a refletir os custos até N184/kWh (Fatshimetrie, 2024).

> O controle do fluxo de caixa exige uma análise do desempenho do período, para levantar as diferenças e causas do que foi projetado versus o realizado. É importante colocar por escrito as justificativas das variações relevantes. Essa análise ajuda nas comparações futuras dos períodos projetados (da Silva, 2022, p. 225).

Okra Solar, uma iniciativa de tecnologia solar financiada pela Europa para a Nigéria a um custo de 3,4 milhões de dólares, representa um investimento de média escala que impacta mais de 76 mil pessoas, o que o torna altamente significativo dadas as circunstâncias desafiadoras enfrentadas pelas comunidades mais vulneráveis do país (Solfacil, 2024).

Imagem: 1 Sistema FV conectado à rede com controle de exportação de energia



Fonte: ecorienergiasolar 2022.

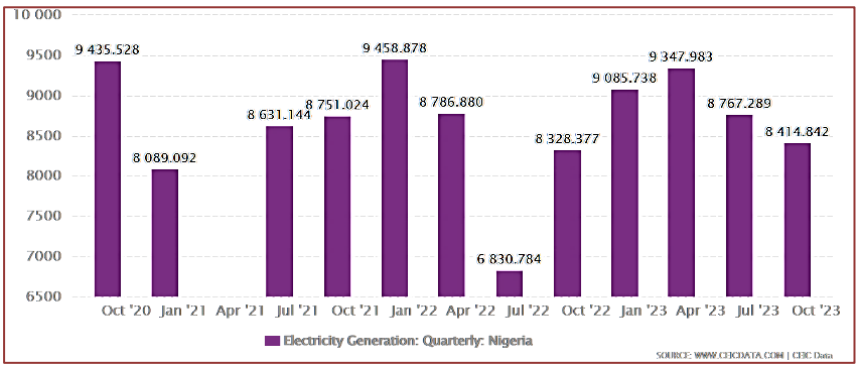
Para *Afnan Hannan*, co-fundador e diretor executivo da *Okra* Solar *Energy* existe uma considerável dificuldade de democratizar a eletricidade no país já que cerca de 80 milhões de nigerianos não estão integrados à rede elétrica local (Solfacil - 2024).

A flexibilidade é fundamental para integrar mais energias renováveis variáveis, para a qual a interligação da rede e as centrais hidroelétricas e de gás natural desempenham um papel notável. Os agrupamentos energéticos regionais contribuirão para melhorar a fiabilidade do abastecimento, que é um problema grave na África. No entanto o futuro energético do continente africano exige esforços mais robustos no terreno, com forte apoio internacional (Agência Internacional de Energia, 2022).

Todavia nas complexidades do setor de energia da Nigéria, tensões sociais se entrelaçam com uma história complexa envolta em ambiguidade. A indústria, embora crucial, é sobrecarregada por um passado obscuro marcado por corrupção, má administração, tribalismo e uma série de eventos desafiadores (Médium – 16/03/2024).

Complicando esses desafios está a fragilidade do naira. A prevalência de sequestros alimentados por grupos insurgentes adiciona outra camada de complexidade à paisagem energética da Nigéria, enquanto a nação ainda se recupera dos fantasmas do terrorismo do Boko Haram (Médium – 16/03/2024).

Gráfico 1: Produção de Eletricidade de 2020 ao 2023 na Nigéria



Fonte: CEIC Data.com 2021.

Os dados de Produção de Eletricidade da Nigéria foram registrados em 8,415 *GWh* em 2023-09. Este registro de uma queda com relação aos números anteriores de 8,767 *GWh* em 2023-06. Os dados de Produção de Eletricidade da Nigéria são atualizados trimestral, com uma média de 7,033 *GWh* em 2005-03 até 2023-09, com 74 observações.

5. O SEGMENTO DE REFINO DEVERÁ DOMINAR O MERCADO

O tamanho do mercado *downstream* de petróleo e gás da Nigéria é estimado em 1,14 milhão de barris por dia em 2024, e deverá atingir 1,36 milhão de barris por dia até 2029, crescendo a um CAGR de 3,5% durante o período de previsão (2024-2029). No entanto, a flutuação do preço do petróleo bruto pode impedir o desenvolvimento do setor *downstream* (Mordorintelligence, 2024).

De acordo com S&P Global *Commodity Insights,* o maior importador de gás natural liquefeito (GNL) da Nigéria em 2023, com 3,3 milhões de toneladas métricas (tm) importadas, foi a Espanha. Em segundo lugar, Portugal, com 1,4 milhão de tm, e em terceiro, a China, com 0,9 milhão de tm (Médium – 16/03/2024).

A indústria de refinação nacional da Nigéria não é bem estabelecida visto que o país importa quase todos os seus produtos petrolíferos porque as principais refinarias estão a ter dificuldade em manter a manutenção o que vem a destacar o potencial de expansão por meio de novos projetos de refinaria (Mordorintelligence, 2024).

O declínio na utilização da capacidade de refinação também pode ser atribuído à degradação infraestrutural. Como resultado, as quatro refinarias da Nigéria, que incluem a refinaria do norte de Kaduna, a refinaria de *Warri* e as duas fábricas localizadas em *Port Harcourt,* operaram abaixo da capacidade devido a anos de negligência, levando à importação da maior parte da procura de gasolina do país a partir de outros países sendo esse um dos fatores que vai de encontro com a sua falta de estrutura na área dos transportes (Mordorintelligence, 2024).

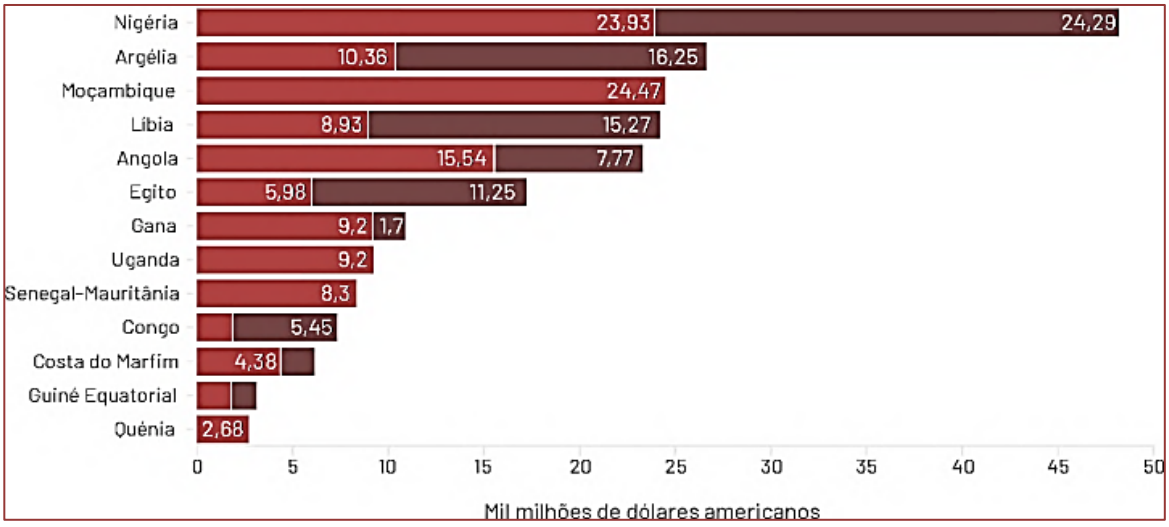
“A produção, o processamento e o refino de óleo e gás integram um processo com uso intensivo de energia, e uma fonte segura, confiável e econômica de energia é vital para assegurar operações lucrativas” (Gauto, 2008, P. 251).

Sem uma resolução definitiva para a deficiência e a confiabilidade energética da Nigéria, as indústrias continuarão sem competitividade. Deveriam ser feitos grandes investimentos em gás para fornecer energia e garantir uma carga de base estável para as indústrias, recursos hidrelétricos, energia solar em grande escala, preferencialmente energia direta para as indústrias e suporte a redes industriais mínimas que concentrem energia nas áreas industriais (AFDB – 13/07/2023).

A Nigéria tem de olhar para além das indústrias de hoje para as indústrias do futuro e desenvolver um plano e uma capacidade para competir nas indústrias inteligentes que se tornarão os principais motores das economias globais (AFDB – 13/07/2023).

Gráfico 2: Despesas de capital acumuladas de petróleo e gás de 2020-2025 para os principais países africanos

Projetos de restauração ■ Projetos novos ■



Fonte: The State of African Energy: 2023 Outlook com base em dados da Rystad UCube 2023.

> A indústria do gás natural no mundo tem apresentado índices significativos de crescimento e reforça, a cada dia, sua posição de ser uma importante alternativa energética. Essa tendência é bastante provável, uma vez que as reservas mundiais provadas de gás natural são próximas às do petróleo (Vaz, Maia, dos Santos, 2008).

6. IMPLICAÇÕES PARA A SAÚDE

Alcançar o acesso universal a fontes de energia limpa para cozinhar traria grandes benefícios para a saúde e o desenvolvimento. Cerca de 500 000 pessoas morreram na África prematuramente devido à exposição à poluição atmosférica residencial (interior) e cerca de 300 000 devido à poluição atmosférica ambiente (exterior) em 2020, o que faz da poluição atmosférica uma das principais causas de mortes prematuras no continente. Cozinhar com combustíveis sujos é a principal causa de poluição interna em todas as regiões africanas (Agência Internacional de Energia, 2022).

À medida que a procura aumenta, é inevitável atualizar as ligações. Alguns agregados familiares já estão a acumular sistemas autónomos, comprando sistemas adicionais para alimentar mais aparelhos. No SAS, as comunidades rurais de uma certa dimensão passam gradualmente para minirredes ou ligações de rede depois de obterem acesso inicial através de sistemas autónomos. As minirredes criadas para fornecer o primeiro acesso também são atualizadas gradualmente no SAS, integrando mais capacidade de produção e armazenamento à medida que a procura aumenta (Agência Internacional de Energia, 2022).

Contudo, a certa altura, podem ser necessárias remodelações substanciais, uma vez que o sobredimensionamento das minirredes em antecipação do crescimento da procura tem

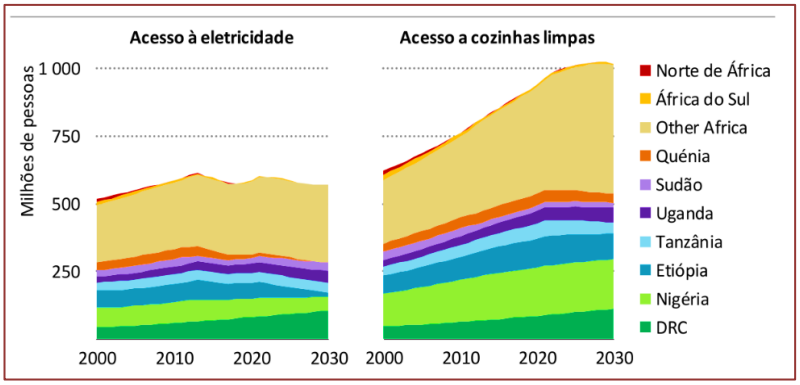
um impacto negativo na economia dos projetos e geralmente torna o financiamento mais difícil.

> Para que o setor energético se torne sustentável, é necessário que seus problemas sejam abordados de forma holística, incluindo não apenas o desenvolvimento e a adoção de inovações e incrementos tecnológicos, mas também importantes mudanças que vêm sendo implementadas em todo o mundo, em um cenário que transcende o setor energético e deve incluir suas interfaces com os demais setores e áreas influentes na organização da vida humana na Terra (Reis, p. 7, 2017).

Hoje, mais de três quartos de todas as pessoas no mundo que não têm acesso à eletricidade e mais de um terço que não têm acesso a tecnologias e combustíveis limpos para cozinhar vivem na África sendo esse um cenário que vai de encontro com a atual situação nigeriana (Agência Internacional de Energia, 2022).

A África tem uma exposição significativa às variações dos preços globais dos produtos alimentares de base, uma vez que é altamente dependente das importações e esse fator não é diferente no que diz respeito a economia da Nigéria (Agência Internacional de Energia, 2022).

Gráfico 3: População sem acesso a serviços energéticos modernos por região/país na ausência de novas medidas de acesso em África



Fonte: AIE. Todos os direitos reservados 2022.

7. ENTRAVES NA INFRA-ESTRUTURA

Com 70,8 milhões de hectares de terras agrícolas, plantadas o setor agrícola é o principal gerador de mão-de-obra, empregando cerca de 70% da população economicamente ativa da Nigéria. No entanto os números não se configuram em autossuficiência para alimentar os 220 milhões de habitantes, já que precisa importar anualmente da União Europeia, da Ásia, dos Estados Unidos, da América do Sul e da África do Sul dez milhões de dólares de géneros alimentícios ao longo dos anos, afetado pela falta de adoções modernas em suas práticas de cultivo (Vaticannews - 04/04/2024).

Apesar da rede rodoviária ser extensa e parcialmente asfaltada, ela é ineficiente e as viagens pelo interior do país são consideradas perigosas e longas. A rede ferroviária serve ao propósito de levar bens e itens agrícolas, sobretudo do interior do país em direção aos principais portos para exportação. O país é tradicionalmente deficitário na balança do agronegócio e sua produção local é pouco competitiva. (Ministério das Relações Exteriores, 2021).

O principal desafio que a indústria enfrenta na Nigéria é o custo muito elevado e a falta de fiabilidade do fornecimento de eletricidade. Os cortes e a falta de fiabilidade da energia tornaram o custo de produção extremamente elevado e pouco competitivo. A maioria das empresas transformadoras fornece energia a si própria, dependendo de geradores de custo proibitivo, e de gasóleo e fuelóleo pesado. As emissões poluentes fazem delas indústrias castanhas e não indústrias verdes (AFDB – 13/07/2023).

No país mais populoso da Africa cerca de 70 milhões de pessoas não têm acesso a energia e mais de 50 milhões, apesar de ligadas à rede, não conseguem mais do que 4 horas de eletricidade por dia. Além disso mais de 58 milhões de pessoas em áreas urbanas na Nigéria vivem sem saneamento básico – nomeadamente em Lagos, onde apenas 10% da população tem acesso a água canalizada potável somando-se a isso o fato de que na Nigéria, 75% de todas as despesas com saúde são pagas do próprio bolso, e por quase duas décadas, o esquema de seguro de saúde nigeriano ofereceu serviços de saúde básicos para menos de cinco por cento da população (EDP -14/11/2022).

Na Nigéria dos 230 milhões de habitantes, 130 milhões agora são muito pobres. Com a inflação em seu nível mais alto em 27 anos os nigerianos não podem pagar por nada além do básico (Exame – 16/01/2024).

A nova geração quer mais mudanças e melhorias; resta saber como *Tinubu* e o estado nigeriano responderão a estes apelos (INTERCEPT – 26/08/2024).

Se isso não for feito, a Nigéria continuará a fracassar em manter seus jovens e perderá talentos em todas as áreas. Não faltam histórias de descendentes de pais nigerianos alcançando sucesso em outros países. Não se pode cobrar patriotismo e senso de pertencimento se o país não oferece meios para isso (INTERCEPT – 26/08/2024).

Segundo o FMI a Nigéria perde 29 milhões de dólares, ou seja, 5,8% do seu PIB anual, devido à falta de energia e à falta de fiabilidade do fornecimento de eletricidade. Além disso, os nigerianos gastam 14 milhões de dólares por ano em geradores e combustível (AFDB – 13/07/2023).

À medida que a indústria, o comércio e a agricultura se expandem, o mesmo acontece com a necessidade de utilizações produtivas da energia. Se não há investimentos no setor industrial não há produção inibindo assim a empregabilidade e o autoconsumo o que, vem a comprometer o giro de capital e seu crescimento demográfico descontrolado só tem contribuído para esse cenário alarmante.

8. A TECNOLOGIA AGRÍCOLA PRECURSORA DA ERRADICAÇÃO DA POBREZA

Segundo Banji Oyelaran-Oyeyinka a Nigéria precisa urgentemente mudar para a agricultura industrial sem o desenvolvimento do agronegócio nacional, o desejo de segurança alimentar não passa de uma miragem.

A transição do atual estado agrário da Nigéria para um modelo moderno de complexo agroindustrial de alta intensidade, onde a produção é maior, os salários são maiores e há vagas para vários tipos de especialistas, deve começar imediatamente. A industrialização impulsionará a economia e aumentará a alta produtividade geral do agronegócio nigeriano, o que, por sua vez, melhorará o padrão de vida dos cidadãos.

"Para quebrar o ciclo da pobreza, deve haver ênfase em sementes de alto rendimento, tecnologias, sistemas modernos de fertilizantes e proteção de cultivos".

Enquanto os países asiáticos se concentraram na exportação de produtos manufaturados, a abordagem da Nigéria tem sido a substituição de importações. O setor transformador da Nigéria representa apenas 3% das receitas totais das exportações, mas é responsável por 50% das importações do país. Em vez de se preocupar em aumentar a parte dos produtos manufaturados nas suas receitas totais de exportação, a Nigéria concentra-se num modelo insustentável de substituição das importações.

Para libertar a Nigéria é preciso a engenharia de uma revolução industrial, como nunca visto antes, uma revolução de forma deliberada e intencional.

A Nigéria deveria ter uma maior ambição para o seu setor transformador, passando a integrar-se e a subir nas cadeias de valor globais e regionais, em áreas de vantagem comparativa, especialização e competitividade. Um setor transformador bem desenvolvido e com políticas bem definidas, orientado para a exportação, estimulará uma maior inovação, acelerará as políticas industriais favoráveis às empresas e ao investimento, para impulsionar o desenvolvimento do mercado de exportação e as transformações estruturais da economia.

Enquanto o cabaz de exportações da Nigéria praticamente não se alterou, a Malásia e o Vietnã recorreram a uma diversificação industrial horizontal e vertical agressiva para passar de produtos de baixo valor para produtos de mercado de elevado valor. O resultado está patente na riqueza comparativa dos três países. Enquanto o valor das exportações *per capita* é de 7.100 dólares na Malásia e de 3.600 dólares no Vietnã, é de apenas 160 dólares na Nigéria.

Para impulsionar a indústria transformadora, o acesso a financiamento a preços acessíveis é fundamental, especialmente o financiamento a longo prazo que corresponde à gestação do investimento das empresas.

Os países que aumentaram a sua competitividade industrial foram aqueles que ofereceram incentivos às suas empresas, especialmente financiamentos a taxas de juro baixas. Basta pensar no seguinte: as taxas de juro são negativas no Japão (-0,1%), 3,9% nos EUA, 0,25% na China e 4% na Índia. Mas os fabricantes na Nigéria enfrentam uma taxa de juro extremamente elevada,ordem de 14%.

9. DESENVOLVIMENTO EM ENERGIA HIDRELÉTRICA E RENOVAVEIS

A energia hidrelétrica é a segunda maior fonte de eletricidade na Nigéria, com 2851 Megawatts de capacidade instalada em 2023. Apesar do potencial, desafios financeiros têm impactado o desenvolvimento de grandes projetos hidrelétricos (Mordorintelligence, 2024).

Projetos em desenvolvimento incluem: *Mambilla* com 3050 MW, *Markudi* com 1650 *Megawatts, Kainji* com 980 MW, Lokoja com 750 MW e *Jebba* com 578 MW (Mordorintelligence, 2024).

Em outubro de 2023, a Nigéria iniciou a operação da usina hidrelétrica de *Zungeru,* com 700 MW, que pode gerar mais de 2,5 *Terawatts*-hora por ano, atendendo 10% do consumo anual de eletricidade do país (Mordorintelligence, 2024).

Apesar do potencial, o segmento de energia hidrelétrica na Nigéria não deverá competir efetivamente com outras formas de energia renovável entre 2024 e 2029, devido a limitações de desenvolvimento e investimento (Mordorintelligence, 2024).

10. PLANO DIRETOR DE ENERGIA RENOVÁVEL (REMP)

O REMP visa aprimorar a qualidade e a segurança do fornecimento elétrico, buscando aumentar a geração de energia limpa. As metas estabelecidas incluem 23% até 2025 e 36% até 2030, com 500 MW de energia solar. O plano imediato contempla a suspensão de direitos de importação para tecnologias de energias renováveis, enquanto a longo prazo, se trabalham créditos fiscais e empréstimos favoráveis. ((Steven Kwok – 21/01/2024).

10.1. POLÍTICA NACIONAL DE ENERGIAS RENOVÁVEIS E EFICIÊNCIA ENERGÉTICA (NREEEP)

O NREEEP possui uma política que visa estabelecer objetivos para garantir uma contribuição mínima para a eletricidade solar de 3% até 2020 e de 6% até 2030. Especifica o uso de sistemas solares domésticos para impulsionar a electrificação em zonas rurais e remotas/fora da rede. Uma das estratégias mais prospectivas é solicitar a implementação de uma ferramenta de prospecção solar baseada na web para desbloquear o potencial solar na Nigéria (Steven Kwok– 21/01/2024).

A irradiância solar é a energia por unidade de área recebida do sol como radiação eletromagnética dentro da faixa de comprimento de onda do instrumento de medição, normalmente medida em quilowatts-hora por metro quadrado (kWh/m^2) na indústria solar. Compreender a irradiação solar é fundamental para desbloquear o potencial solar no "Gigante da África", a Nigéria (Steven Kwok – 09/12/2023).

Uma pesquisa de 2020 analisaram dados obtidos em um intervalo de 5 minutos durante um período de um ano. Os resultados revelam que a irradiação solar no norte da Nigéria cai na faixa de 5.62-7.01 kWh/m^2, enquanto no Sul, a faixa é de 3.54-5.43 kWh/m^2, sugerindo que as localidades do norte da Nigéria têm maior irradiação solar do que as do sul (Steven Kwok – 09/12/2023).

Diante da alta irradiação solar da Nigéria, uma autoridade dos EUA avaliou que o país possui cerca de 427 GW de potencial solar. Embora um relatório intitulado Renewable Energy Roadmap for Nigeria estima que 5 GW e 25 GW de energia solar em escala de utilidade podem ser produzidos até 2030 e 2050, respectivamente; quanto ao sistema solar fora da rede, espera-se fornecer 13 GW até 2030 e 29.5 GW até 2050 (SOLARBUY – 21/01/2024).

10.2. REGULAMENTO DE MINIRREDES NERC 2016

Aprovado em 2016 esse regulamento define a gama de capacidade das minirredes de acordo com as circunstâncias do país. Especifica que as minirredes autónomas até 100 kW não são obrigadas a obter licença de operação, enquanto os projetos com capacidade de 100 kW - 1 MW ou ligados à rede devem candidatar-se e obter a licença (Solarbuy – 21/01/2024).

10.3. ESTRATÉGIA DE ELETRIFICAÇÃO FORA DA REDE

Sua Estratégia de Electrificação Fora da Rede foi criada em 2017 pela Agência Nigeriana de Electrificação Rural.

Como parte desta estratégia, são definidos objetivos ambiciosos para maximizar a utilização de diversas soluções energéticas descentralizadas para alargar o acesso à energia para famílias, comunidades e empresas. Alguns dos objetivos incluem:

1. Desenvolver um modelo de dados fora da rede para a Nigéria que se tornará um exemplo para a África Subsaariana;
2. Promover o uso de soluções de energia descentralizada para alimentar residências, comunidades e empresas;
3. Desenvolver 10.000 minirredes até 2023, que fornecerão energia a 14% da população;
4. Implantar 5 milhões de sistemas solares autônomos para residências e PMEs até 2023;
5. Apoiar as obrigações da FGN em matéria de alterações climáticas ao abrigo do Acordo de Paris, no que diz respeito à promoção das energias renováveis e à redução das emissões de carbono.

10.4. PROJETO DE ELETRIFICAÇÃO DA NIGÉRIA (NEP) COMPONENTE DE MINI-REDES HÍBRIDAS SOLARES

O componente de mini-redes visa apoiar o desenvolvimento de mini-redes do setor privado em áreas não atendidas. As metas do componente são eletrificar 300.000 domicílios e 30.000 empresas locais por meio de mini-redes. Os objetivos específicos deste componente são: fornecer eletricidade limpa, segura e acessível para comunidades que atualmente não estão conectadas à rede elétrica nacional e aumentar a produtividade empresarial substituindo geradores, lanternas e velas por eletricidade confiável;

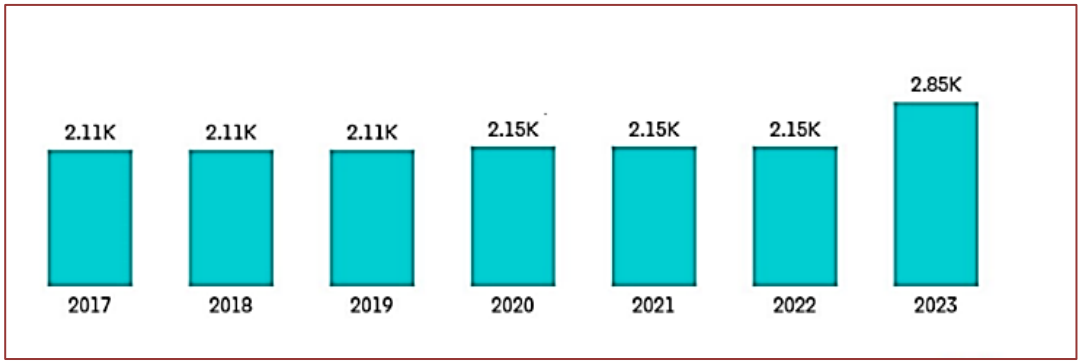
Os fundos disponíveis para o componente de mini-redes são de US$ 150 milhões. O componente consiste em duas janelas de financiamento:

1. Uma licitação de subsídio mínimo para eletrificar comunidades selecionadas que tenham alto potencial de crescimento econômico. O valor da concessão será determinado competitivamente por meio da licitação.
2. Um programa de concessão baseado em desempenho para o desenvolvimento de mini-redes de forma espontânea (os desenvolvedores podem usar para eletrificar as comunidades de sua escolha). O valor da concessão é definido em US$ 350 por conexão (Agência de Eletrificação Rural, 2017).

Num país com uma das mais altas taxas de mortalidade em maternidades no mundo (19%), onde cerca de 300 mil mulheres e um milhão de recém-nascidos morrem devido a complicações na gravidez e no parto, de acordo com dados da OMS, o sistema de saúde neo-natal da Nigéria está entre os piores do mundo (EDP - 14/11/2022).

Segundo a *We Care* Solar a energia pode salvar vidas. Por isso, o seu plano é fornecer energia limpa a 60 centros de saúde primária com salas de parto equipados com 'malas' solares, que garantem iluminação e o funcionamento de equipamentos de emergência médica – uma solução que pode ajudar a salvar 32 mil mães e bebés todos os anos (EDP - 14/11/2022).

Grafico:4 Mercado de energia renovável da Nigéria: capacidade instalada, em MW, energia hidrelétrica, 2017-2023



Fonte: IRENA 2024.

11. NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Seu processo de abertura comercial tem sido lento e gradual, porém a partir da criação e adesão a CEDEAO (Comunidade Econômica dos Estados da África Ocidental, ECOWAS, em inglês), bloco econômico que pretende uni-la com seus vizinhos, de modo a integrar suas economias e propor a autossuficiência produtiva regional – também podendo ser vista pelo exportador brasileiro como uma das portas de entrada para mercados na África Ocidental.

De acordo com nota dos ministérios das Relações Exteriores e da Agricultura, a Nigéria importou mais de US$ 875 milhões em produtos do agronegócio brasileiro em 2023 (ApexBrasil - 15/07/2024).

O país destacou-se em 2023 como a nação mais populosa da África e a segunda maior economia do continente, atrás apenas da África do Sul. Nesse mesmo ano, o Brasil ocupou a posição de 11º maior fornecedor da Nigéria, com exportações que totalizaram quase US$ 1 bilhão (ApexBrasil, 2024).

A ApexBrasil promove dois Projetos Setoriais voltados especificamente para esse país: um dedicado ao setor de Alimentos e Bebidas, em parceria com a UNICA (Indústria de Cana-de-Açúcar), e outro focado em Saúde, em colaboração com a ABIMO (Associação Brasileira da Indústria de Dispositivos Médicos). Esses projetos têm como objetivo reforçar ainda

mais a presença do Brasil em áreas chave no mercado nigeriano (APEXBRASIL - 15/07/2024).

Para Lula, não tem explicação o fato de Brasil e Nigéria, que já registraram um fluxo comercial de US$ 10 bilhões, atualmente só alcancem US$ 1,73 bilhão (Agenciagov – 18/02/2024).

Além do setor açucareiro, responsável por 75% das exportações para a Nigéria, outro destaque nas vendas brasileiras para o país são as Aeronaves e partes, que registraram um crescimento médio anual de aproximadamente 250% entre 2019 e 2023, sublinhando a expansão das relações comerciais entre os dois países (ApexBrasil - 15/07/2024).

Segundo estudo realizado pela ApexBrasil foram identificadas 183 oportunidades comerciais para diversos produtos brasileiros na Nigéria, com destaque para Combustíveis minerais; Máquinas e equipamentos de transporte; Produtos alimentícios e animais vivos; e produtos químicos e relacionados. Produtos como hidrocarbonetos aromáticos; Veículos para transporte de mercadorias; preparações alimentícias de farinhas, sêmolas e amidos; além de Ácido glutâmico e seus sais, estão entre os que apresentam maior potencial de exportação (ApexBrasil - 15/07/2024).

12. COMUNICAÇÃO E MEIOS DE TRANSPORTE

A infraestrutura nigeriana é um dos pontos mais desafiadores do país, por conta da precariedade de estradas, linhas férreas e oleodutos. Muitos empresários e comerciantes nigerianos citam a infraestrutura defeituosa como o maior entrave para o crescimento do país (Ministério das Relações Exteriores - 01/01/2021).

A infraestrutura precária também é vista no acesso do nigeriano às telecomunicações. Linhas fixas de telefone existem principalmente nas maiores cidades, mas são caras e pouco confiáveis, além de não terem expandido com sucesso para os rincões menos urbanos do país. Entretanto, a tecnologia de telefonia móvel se expandiu mais rápido na Nigéria, especialmente após a década de 2000, com diversas empresas oferecendo acesso barato e de qualidade por conta da forte competição no setor (Ministério das Relações Exteriores - 01/01/2021).

De acordo com a *Statista*, o número de usuários de smartphones na Nigéria, o país mais populoso da Africa, está previsto para crescer para mais de 140 milhões até 2025, totalizando 66% de penetração de smartphones. Isso seria um rápido aumento em relação à taxa de penetração de 2021 de 19,7% e colocaria a Nigéria como o 9º país do mundo com o maior número de smartphones (Bakerhughes, 2023).

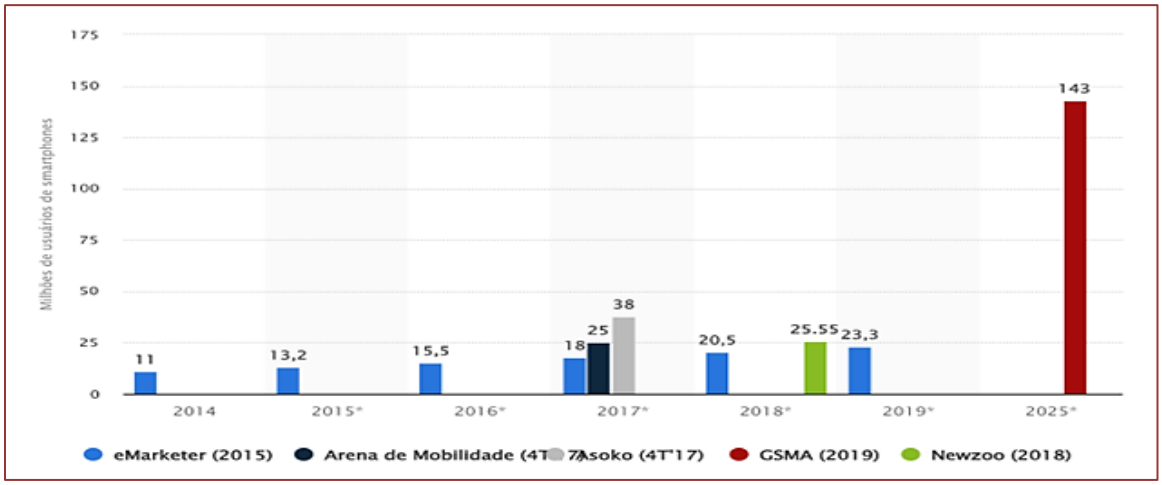
Hoje o tamanho do mercado Nigéria Telecom é estimado em USD 9.09 bilhões em 2024 e deve atingir USD 11.43 bilhões até 2029, crescendo a um CAGR de 4.70% durante o período de previsão (2024-2029) (Mordorintelligenc, 2024).

O mercado de telecomunicações da Nigéria vem passando por uma transformação significativa nos últimos anos devido a várias iniciativas tomadas pelo governo para impulsionar a infraestrutura de internet e conexão de banda larga do país, crescimento no consumo de dados de empresas e indivíduos, crescimento nas implantações de 5G em todo o país e várias inovações dos fornecedores significativos do mercado de telecomunicações que operam na Nigéria (Mordorintelligenc, 2024).

Cerca de 700 milhões de novos assinantes móveis de vários países ao redor do mundo elevarão o número total de assinantes móveis globais para 6 bilhões entre agora e 2025. A Nigéria foi identificada entre esses países, dentre os quais estão; Índia, China, Paquistão, Indonésia, EUA e Brasil. Prevê-se que a Nigéria contribuirá com 4% dos estimados 700 milhões de novos assinantes móveis globais, tornando-se o único país na África marcado com uma contribuição significativa para o aumento da penetração móvel no mundo. Por essa cota, espera-se que 28 milhões de novos assinantes móveis surjam da Nigéria entre 2019 e 2025, ou seja, uma média de 7 milhões de novos assinantes móveis anualmente, se o país quiser cumprir sua cota (Jumia, 2019).

O Plano Nacional de Banda Larga da Nigéria (NNBP, 2020-2025) do governo visa estender a cobertura 4G para 90% da população até 2025, incentivando a adoção de smartphones montados localmente. Essa iniciativa não apenas conecta mais nigerianos, mas também oferece aos comerciantes e provedores de conteúdo um alcance expandido (MCPINSIGHT – 18/09/2023).

Gráfico: 5 Número de usuários de smartphones na Nigéria de 2014 a 2025 (em milhões)



Fonte: statista 2024.

13. RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Nigéria participa de uma ampla gama de organizações multilaterais desde sua fundação. Logo após sua independência, o país foi aceito na Organização das Nações Unidas (ONU), e fundou, dentro do âmbito da ONU, o Grupo dos 77, uma coalizão de países em desenvolvimento das Américas Central e do Sul, da África, da Ásia e da Oceania, dentro do conceito de movimento não-alinhado (Ministerio das Relações Exteriores,2021).

Também participa das principais agências de trabalho da ONU, como a Organização Internacional do Trabalho, a Agência Internacional de Energia Atômica, a Organização Mundial da Saúde e a Organização da Alimentação e Agricultura (Ministerio das Relações Exteriores,2021).

No âmbito da segurança e defesa a Nigéria é um dos países parceiros da Iniciativa Mar Aberto, uma iniciativa que consiste em ações de cooperação e promoção da segurança

marítima, com enfoque na região do Golfo da Guiné. A Nigéria toma também parte do projeto de cooperação delegada da União Europeia, *SWAIMS*, que visa reforçar a resposta operacional, no domínio da segurança marítima, dos países costeiros da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) (PortalDiplomatico, 2020).

Contudo sua diplomacia não tem surtido efeito nos conflitos de ordem local no que diz respeito ao grupo terrorista Boko Haram que surgiu na Nigéria, em 2002 e atua no norte nigeriano buscando a implementação da *sharia*, o código penal islâmico, em todo o país. Na Nigéria, a *sharia* já é praticada em alguns estados do norte do país (onde predomina a população muçulmana), com tais regiões sendo alvos frequentes de denúncias de organizações internacionais. situação que resulta em diversos desrespeitos aos Direitos Humanos, um conjunto de direitos reconhecidos como os mais básicos e imprescindíveis para a vida humana no planeta os quais podem ser reivindicados por qualquer ser humano, em qualquer parte do mundo, em defesa própria ou de outrem mundo (MundoEducacao, 2024).

Em 2009, a organização terrorista vitimou mais de 15 mil pessoas com o objetivo de combater os princípios ocidentais, mas sua ação ganhou notoriedade na mídia internacional em 2014, com o sequestro de 276 mulheres. O grupo reivindicou, ainda, o sequestro de 300 estudantes nigerianos em dezembro de 2020. Já no ano de 2017, segundo a Unicef, cerca 83 crianças foram usadas como bombas *pelo Boko Haram*, o que chocou o mundo (MundoEducacao, 2024).

Centenas de milhares de pessoas foram deslocadas pelo conflito entre o *Boko Haram* e forças do exército da Nigéria na região nordeste do país. Algumas delas já vivem há anos em lares temporários. Outras estão se deslocando de um lugar a outro. Todas elas relatam uma história de vida cheia de sofrimento em busca de algum lampejo de esperança (Médicos sem Fronteira - 11/07/2017).

As ações do governo referente a essa questão não têm surtido efeito o que pode ser explicado por dois fatores: a diversidade étnica e religiosa que divide o país em um Norte muçulmano e um Sul cristão.

Além do conflito armado interno há também a disputa por recursos naturais com destaque para o estado de Plateau (região central da Nigéria) onde há a predominância de cristãos, contudo, muitos muçulmanos migram para lá, fazendo com que haja disputa e contestação dos recursos naturais e também da terra. Esse conflito vitimou cerca de 700 pessoas, deixando, aproximadamente, 500 mortos e 200 feridos em 2010 mundo (MundoEducacao, 2024).

Para *Salkida,* nenhum veículo impresso ou digital está operando à frente dos terroristas, o que deixa todos desamparados. A lacuna é grande, e essa lacuna tem ressonância global, porque a insegurança na África afeta o mundo todo (Agbaje Ayomide- 02/09/2021).

Em 2020 foi lançado o *HumAngle* publicação digital nigeriana preenchendo essa lacuna com notícias de última hora, reportagens especiais e análises de especialistas sobre situações emergentes de conflito e insegurança no lago *Chad Basin* nordeste da Nigéria e em outras regiões do país (Agbaje Ayomide- 02/09/2021).

De acordo com Ahmad *Salkida* cofundador e editor-chefe do *HumAngle* o veículo tem o propósito de criar narrativas fortes sobre o significado da crise e do jornalismo na África (Agbaje Ayomide- 02/09/2021).

Segundo *Imrana Alhaji Buba* fundador da *Youth Coalition Against Terrorism (YOCAT)* as notícias e reportagens podem ser úteis para fazer inferências sobre motivações e estratégias em que grupos terroristas se baseiam, contribuindo para que muitos pesquisadores e analistas possam usar as reportagens para analisar os grupos e recomendar medidas políticas adequadas para as tragédias humanas e situações trágicas na região (Agbaje Ayomide- 02/09/2021).

14. DIREITO INTERNACIONAL

A Nigéria está classificada em 6.º lugar (em um total de 163 países) no Índice Global de Terrorismo (GTI). Para além das hostilidades do movimento separatista Povo Indígena do Biafra (IPOB), o país é assolado pelo banditismo e pela violência de gangues, por lutas de facções intra-islamistas entre xiitas, *Izala, Boko Haram* e o Estado Islâmico da Província da África Ocidental (ISWAP), entre outros grupos, bem como ataques terroristas de cariz religioso contra (majoritariamente) cristãos, muçulmanos e membros de religiões tradicionais (ACN - 2023).

Nesse contexto o *Boko Haram* se destaca como a imagem do desrespeito aos Direitos Humanos no nordeste da Nigéria e a pesada resposta dos militares já mataram milhares de civis e forçaram centenas de milhares a fugir. Mulheres, homens e crianças vivem em constante medo de assassinato e sequestro pelo *Boko Haram* e de prisão arbitrária, detenção ilegal, tortura e mesmo de execução pelas mãos dos militares (Anistia, 2024).

Enquanto a Nigéria ainda está para criminalizar a tortura e tem outras lacunas importantes em suas leis, é claro que um dos maiores problemas que o país enfrenta é a falta de cumprir e fazer cumprir as leis que já existem (Anistia, 2024).

Na realidade, porém, o problema é que os responsáveis por violações dos direitos humanos, incluindo os membros das forças armadas e da polícia, raramente são responsabilizados, transmitindo a mensagem de que eles podem fugir disso (Anistia, 2024).

Os dados revelam um panorama alarmante na esfera social, onde 68% dos 55 mil indivíduos encarcerados em prisões superlotadas na Nigéria foram condenados, porém, muitos deles aguardam, há anos, a resolução de seus casos. Aqueles que foram sentenciados muitas vezes lidam com julgamentos injustos, com muitos sofrendo tortura e sem ter a assistência de um advogado. Mais de mil indivíduos se encontram no corredor da morte, à espera do momento em que o governo decidirá executá-los. Ironicamente, indivíduos que violam os direitos humanos raramente são processados (Anistia, 2024).

Existem alguns passos que as autoridades poderiam, e deveriam, tomar sem demora. Eles incluem: o início de um plano completo para reformar a polícia e o setor judiciário, impondo uma moratória sobre as execuções, tendo em vista, em última análise a abolição da pena de morte e a introdução de uma lei para estabelecer salvaguardas contra despejos forçados (Anistia, 2024).

A melhoria da situação dos direitos humanos na Nigéria requer vontade política. Algumas das mudanças terá outros investimentos financeiros apenas na execução e aplicação da legislação e regulamentos existentes (Anistia, 2024).

15. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No cenário estruturado deste trabalho discorre a atual situação socioeconómica e política da Nigéria um pais antenado com o mundo no que tange as diretrizes do atual mercado globalizado.

Todavia o equívoco do governo em restringir a entrada de capital estrangeiro em grandes volumes para investimentos em setores considerados alicerces para a construção de uma base industrial sustentável, solida e resistentes as oscilações do mercado globalizado faz com que grandes multinacionais abram mão de seus negócios no pais e procurem refúgio onde possam adquirir uma contrapartida mais volumosa em relação aos seus investimentos visto que nessas crises que estão se tornando rotineiras no país o retorno do lucro é mínimo ou inexistente além do que eventos desfavoráveis dessa natureza tendem a perdurar por mais tempo em economias voláteis como a da Nigéria de forma que a recuperação se faz lenta e custosa.

A pujança de sua economia baseada na exportação de gás e petróleo vem se mostrando de certa forma relevante na construção do país no entanto do ponto de vista energético são recursos advindos de combustíveis fosseis e que tendem a findar em um horizonte não muito distante.

A ausência de investimentos robustos na indústria não é apenas uma questão de capital e sim de ausência de tecnologia voltada a essa natureza o que não é diferente nos empreendimentos voltados as comunidades. O que tem de comum nesses dois fatores é a ineficiência e total incapacidade do setor publico e político da Nigéria na construção de projetos robustos no setor energético e em sua infraestrutura já, que a mesma é obsoleta e pouca concorrência oferece em confronto com a tecnologia estrangeira.

Com o passar do tempo a ineficiência na busca por uma solução acerca do conflito religioso vem contribuindo para um maior desajuste no convívio social entre suas etnias, cristãos e islâmicos e aliada a esses distúrbios de ordem religiosa e social a precariedade na sua estrutura de transporte, saúde e comunicação causa a inércia na evolução de sua indústria local e aliado a falta de investimentos estrangeiros nessa questão vem a tornar paralisante a sua economia devido ao enorme fosso que existe entre a oferta e demanda por energia principalmente no que tange aos transportes e a indústria já que são os setores de atividade com maior peso no consumo final de energia.

Sua abertura económica é lenta e gradual indo em conformidade com a falta de entendimento no conflito de ordem política e administrativa e como dito antes no percurso dessa morosidade nasceu o abismo entre a oferta e a demanda de energia sendo esse o fator causador de distúrbios socioeconómicos de diversas ordens e o que tem contribuído para a estagnação de sua economia.

Portanto é imprescindível estabelecer um cenário político-administrativo que vá de encontro com as premissas dos setores publico e privado e que ao mesmo tempo alimentem os anseios da população para que os conflitos se extingam na harmonia entre as classes sociais.

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionado percebe-se que suas adversidades geopolíticas e étnicas não são a origem da crise, mas sim que são vitimadas por ela a medida que o país tenta ajustar sua economia as premissas do mercado globalizado. Os desafios são iminentes, mas a probabilidade do surgimento de um novo cenário transformador pode ser construída a medio longo prazo de dentro para fora como tem mostrado os investimentos em tecnologia especialmente no setor de comunicação. Já no tocante ao setor da agricultura é preciso a adoção do país Nigéria as técnicas agrícolas modernas com a utilização de sementes melhoradas de forma a ganhar volume na produção e suprir as necessidades básicas de uma população que só tem crescido além das condições. Todavia não se trata desse ou outro setor e sim de replicar o fator capital e tecnologia em toda sua cadeia logística de operação e distribuição.

Assim, para elucidar as considerações finais deste trabalho, resgatou-se o problema de pesquisa intitulado as adversidades geopolíticas e étnicas nigerianas em conflito com a nova paisagem de um mercado globalizado e chegamos à conclusão que a viabilidade de investimentos sólidos independente da sua ordem de conflito e condição estrutural é possível tanto numa perspectiva interna como externa a medida que sua classe política vai entendendo o papel do capital intelectual como catalisador para o crescimento econômico sustentável.

REFERÊNCIAS

[1] ACN. **Nigéria LIBERDADE RELIGIOSA NO MUNDO RELATÓRIO 2023**: violência e atentados terroristas. Violência e atentados terroristas. 2023. Disponível em: https://www.acn.org.br/nigeria/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[2] ANISTIA. **Violência, morte e injustiça: Um guia para iniciantes em direitos humanos na Nigéria**. 2024. Disponível em: https://www.anistia.org.br/informe/violencia-morte-e-injustica-um-guia-para-iniciantes-em-direitos-humanos-na-nigeria/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[3] ANVERSA, Luiz. **Segunda maior economia da África, Nigéria enfrenta inflação histórica e fuga de empresas**. 16/01/2024. Disponível em: Segunda maior economia da África, Nigéria enfrenta inflação histórica e fuga de empresas. Acesso em: 02 nov. 2024.

[4] APEXBRASIL. **Segunda maior economia africana apresenta mais de 180 oportunidades para exportações brasileiras**. 15/07/2024. Disponível em: https://apexbrasil.com.br/br/pt/conteudo/noticias/Segunda-maior-economia-africana-apresenta-mais-de-180-oportunidades-para-exportacoes-brasileiras.html. Acesso em: 02 nov. 2024.

[5] AYOMIDE, Agbaje. **Uma esperança na cobertura de conflitos da Nigéria**. 02/09/2021. Disponível em: https://ijnet.org/pt-br/story/uma-esperan%C3%A7a-na-cobertura-de-conflitos-da-nig%C3%A9ria. Acesso em: 02 nov. 2024.

[6] AYOMIDE, Agbaje. **Uma esperança na cobertura de conflitos da Nigéria**. 02/09/2021. Disponível em: https://ijnet.org/pt-br/story/uma-esperan%C3%A7a-na-cobertura-de-conflitos-da-nig%C3%A9ria. Acesso em: 02 nov. 2024.

[7] BRASILESCOLA. **Boko Haram**. 2024. Disponível em: https://brasilescola.uol.com.br/geografia/boko-haram.htm. Acesso em: 26 out. 2024.

[8] CEICDATA. **Nigéria Produção de Eletricidade**. 2021. Disponível em: Nigéria | Produção de Eletricidade | 2005 – 2024 | Indicadores econômicos | CEIC (ceicdata.com). Acesso em: 05 out. 2024.

[9] CHIDOZIE, Augusto. **Protestos na Nigéria: um país rico em petróleo, pobre em combustível**. 26/08/2024. Disponível em: https://www.intercept.com.br/2024/08/26/protestos-na-nigeria-um-pais-rico-em-petroleo-pobre-em-combustivel/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[10] EDP. **EDP financia nove projetos de acesso a energia limpa em África**. 14/11/2022. Disponível em: EDP financia nove projetos de acesso a energia limpa em África | edp.com. Acesso em: 05 out. 2024.

[11] ENERGIA, Agência Internacional de. **Africa Energy Outlook 2022**. 2024. Disponível em: https://iea.blob.core.windows.net/assets/8144373c-8052-4802-ab38-81d0362f32a3/AfricaEnergyOutlook2022_Portuguese.pdf. Acesso em: 02 nov. 2024.

[12] EXTERIORES, Ministério das Relações. **COMO EXPORTAR NIGÉRIA**. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/invest-export-brasil/exportar/conheca-os-mercados/como_exportar_privado/como-exportar.pdf/GUIACOMOEXPORTARNIGERIAPDF.pdf. Acesso em: 02 nov. 2024.

[13] EUQUEROINVESTIR. **A crise do petróleo: entenda a importância do ouro negro**. 22/03/2020. Disponível em: https://euqueroinvestir.com/educacao-financeira/a-crise-do-petroleo-entenda-a-importancia-do-ouro-negro. Acesso em: 21 out. 2024.

[14] FRONTEIRA, Medicos Sem. **Nigéria: os desafios de viver entre violência e deslocamentos**. 11/06/2017. Disponível em: https://www.msf.org.br/noticias/nigeria-os-desafios-de-viver-entre-violencia-e-deslocamentos/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[15] FRONTEIRA, Medicos Sem. **Nigéria: os desafios de viver entre violência e deslocamentos**. 2017. Disponível em: https://www.msf.org.br/noticias/nigeria-os-desafios-de-viver-entre-violencia-e-deslocamentos/. Acesso em: 26 out. 2024.

[16] GROUP, African Development Bank. **O dia em que o leão rugiu! Tornar a Nigéria um Gigante Industrial e Económico Global Palestra de Abertura proferida por Dr. Akinwumi A. Adesina, Presidente do Grupo Banco Africano de Desenvolvimento, Fórum de CEO do Business Day, 13 de julho de 2023, Lago**. 13/08/2023. Disponível em: O dia em que o leão rugiu! Tornar a Nigéria um Gigante Industrial e Económico Global Palestra de Abertura proferida por Dr. Akinwumi A. Adesina, Presidente do Grupo Banco Africano de Desenvolvimento, Fórum de CEO do Business Day, 13 de julho de 2023, Lago | Banco Africano de Desenvolvimento. Acesso em: 31 dez. 2024.

[17] GAUTO, M. A., APOLUCENO, D. M., & AMARAL, M. C. ET AL. (2016). Petróleo e gás: princípios de exploração, produção e refino (Tekne). Grupo A.

[18] HAMEED, Ladi. **Aprendendo com o passado para construir um sistema de saúde melhor na Nigéria**. 25/07/2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Number-of-internet-users-in-Nigeria-2018-to-2028-with-forecast-from-2023-to-2027-in_fig1_379550344. Acesso em: 02 nov. 2024.

[19] HINRICHS, ROGER, A. E MERLIN KLEINBACH. Energia e meio ambiente. Disponível em: Minha Biblioteca, (5ª edição). Cengage Learning Brasil, 2014.

[20] JUMIA. **Key Nigerian Facts Country's Economy Showed Positive Growth**. 2019. Disponível em: https://www.jumia.com.ng/sp-mobile-report/. Acesso em: 21 out. 2024.

[21] KWOK, Steven. **Visão geral da política de energia solar e renovável da Nigéria (atualizada)**. 21/01/024. Disponível em: https://solarbuy.com/pt/solar-101/nigeria-solar-and-renewable-energy-policy/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[22] MORDORINTELLIGENCE. **Análise de tamanho e participação do setor de energia na Nigéria - Tendências e previsões de crescimento (2024 - 2029) Source: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/nigeria-power-market**. 2024. Disponível em: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/nigeria-power-market. Acesso em: 02 nov. 2024.

[23] MORDORINTELLIGENCE. **Indústria Nigeriana de Telecomunicações - Tamanho e Análise de Participação - Tendências de Crescimento e Previsões (2024 - 2029) Source: https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/nigeria-telecom-market**. 2024. Disponível em: Análise da indústria de telecomunicações da Nigéria - Empresas e ações (mordorintelligence.com). Acesso em: 05 out. 2024.

[24] MUNDOEDUCACAO. **Conflitos na África**. 2024. Disponível em: https://mundoeducacao.uol.com.br/geografia/os-conflitos-na-africa.htm. Acesso em: 02 nov. 2024.

[25] NETO, MANUEL RANGEL, B. E PAULO CÉSAR MARQUES DE CARVALHO. Geração de Energia Elétrica - Fundamentos. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo GEN, 2012.

[26] PORTALDIPLOMATICO. **Nigéria**. 2020. Disponível em: https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/relacoesbilaterais/paises-geral/nigeria. Acesso em: 26 out. 2024.

[27] REIS, LINEU BELICO D. Geração de energia elétrica 3a ed. Disponível em: Minha Biblioteca, (3ª edição). Editora Manole, 2017.

[28] SAGENCIAGOV. **Presidentes Lula e Bola Tinubu debatem reconstrução do comércio entre Brasil e Nigéria**. 18/02/2024. Disponível em: Presidentes Lula e Bola Tinubu debatem reconstrução do comércio entre Brasil e Nigéria — Agência Gov (ebc.com.br). Acesso em: 06 out. 2024.

[29] SILVA, EDSON CORDEIRO D. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas: Guia de Sobrevivência Empresarial. Disponível em: Minha Biblioteca, (11ª edição). Grupo GEN, 2022.

[30] SOUZA, Bruno Magrani de. **Nollywood: na contramão da onda global**. 15/04/2007. Disponível em: https://teoriaedebate.org.br/2007/04/15/nollywood-na-contramao-da-onda-global/. Acesso em: 02 nov. 2024.

[31] SOUZA, João Paulo de. **Grid-Zero - Como funciona - suas aplicações e homologação na distribuidora de energia elétrica**. 13/08/2022. Disponível em: https://www.ecorienergiasolar.com.br/artigo/grid-zero---como-funciona---suas-aplicacoes-e-homologacao-na-distribuidora-de-energia-eletrica. Acesso em: 02 nov. 2024.

[32] SUEMO, Jacob Shagbaor. **Uma análise dos principais fatores do discurso de ódio no ambiente digital nigeriano**. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/figure/Number-of-internet-users-in-Nigeria-2018-to-2028-with-forecast-from-2023-to-2027-in_fig1_379550344. Acesso em: 02 nov. 2024.

[33] VAZ, CÉLIO EDUARDO M. Tecnologia da indústria do gás natural. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Blucher, 2008.

[34] VIAN, Ângelo. Energia Solar Fundamentos Tecnologia e Aplicações. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Blucher, 2021.

Autores

AUTORES

ELIZÂNGELA DE JESUS OLIVEIRA (ORGANIZADORA)

Professora Doutora da Universidade Federal do Amazonas. Doutorado em Administração pela UNIMEP - UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA e Mestre em Administração pela FPL - FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO DE MINAS GERAIS. Possui graduação em Administração pela UNIMONTES- Universidade Estadual de Montes Claros (2008). Especialista em Design Instrucional para Educação a Distância pela UNIFEI- Universidade Federal de ItajubáI. Possui experiência como docente na Graduação Presencial dos cursos de Administração, Engenharias, e Cursos Superiores em Tecnologia de Logística, Comércio Exterior e Gestão Portuária e Gestão de Recursos Humanos. Estuda o tema felicidade no trabalho nas organizações e desenvolve consultoria na área de gestão de pessoas.

LEIA MARIA ERLICH RUWER (ORGANIZADORA)

Doutora em Serviço social pela UNESP/SP (2011), possui mestrado em Engenharia de Produção pela UFSC/SC (2004). É especialista em Administração pela UNIOESTE/PR (2000). Graduada em Administração pela UNIOESTE/PR (1994). Atua na Docência no Ensino Superior na Área de Gestão Estratégica de Pessoas e Marketing (graduação, pós-graduação, MBAs e educação corporativa). Possui ampla bagagem generalista de estudos em empresas de pequeno, médio e grande porte nacionais e multinacionais. Experiência profissional de 21 anos no mercado financeiro, e atua com Consultoria Organizacional e Desenvolvimento de Conteúdo; é avaliadora de cursos do INEP/MEC; é Membro de comissão científica de revistas e eventos diversos.

PRISCILA REZENDE DA COSTA (ORGANIZADORA)

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA USP, 2012. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo, FEA RP USP, 2007. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras, UFLA, 2005. Atualmente é diretora do Programa de Pósgraduação em Administração da Universidade Nove de Julho, PPGA UNINOVE. É bolsista produtividade em pesquisa, CNPq - PQ 2, e professora dos cursos de Mestrado e Doutorado em Administração, Linha de Inovação, Empreendedorismo e Negócios Sustentáveis (IEN). Também na UNINOVE é professora do curso de Graduação em Administração, preside o Comitê Local de Acompanhamento e Avaliação (CLAA) do Programa de Educação Tutorial (PET) e atua na coordenação técnica e acadêmica do Programa Escola da Ciência e do Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (SINGEP). Foi Coordenadora do Curso de Graduação em Administração da UNINOVE, 2010-2014. É editora chefe do International Journal of Innovation (IJI) e editora associada do Innovation & Management Review (IMR). É líder de Grupo de Pesquisa do CNPq, intitulado Estratégia de Inovação, e no âmbito do grupo coordenou projetos AUTORES de pesquisa financiados pelo CNPq (Projeto CNPq Universal n° 422922/2018-8 e Projeto CNPq Ciências Sociais n° 471875/2014-7) e pela FAPESP (RTI 2019/20222-4). Também participa dos seguintes grupos de pesquisa do CNPq: Inovação e Sustentabilidade (UNINOVE); Núcleo de Estudos da Inovação e Competitividade (NEIC/FEI); e Núcleo de Pesquisas em Inovação, Gestão Empreendedora e Competitividade (INGTEC/USP), atuando no Projeto FAPESP n° 2017/25364-6. Tem experiência na área de Administração e seus principais temas de pesquisa são: capacidades dinâmicas, capacidade relacional, capacidade absortiva, cooperação empresa-universidade governo, internacionalização da inovação, ecossistemas empreendedores, redes e rotas tecnológicas.

CAMILLA RODRIGUES NETTO DA COSTA ROCHA

Doutora em Comunicação e Práticas de Consumo pela ESPM

CARINE CANTINE LEDUR

Desde 2021 exercendo atividade como Assessora Técnica Contábil na Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento da Prefeitura Municipal de Nova Mutum e desde 2019 tem desempenhado Docência de Nível Superior na Universidade do Estado de Mato Grosso. Com experiência em monitoramento, controle e avaliação de Contratos de Gestão, planejamento e prestação de contas de saúde, Presidência do Fundo Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente e membro do

AUTORES

Conselho Fiscal, do Fundo Municipal de Previdência Municipal – MUTUMPREV, de Nova Mutum/MT. Assessora Técnica Contábil na Secretaria Municipal de Finanças e Orçamento da Prefeitura Municipal de Nova Mutum e Professora de Educação Superior na Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, campus de Nova Mutum – MT. MBA em Gestão Estratégica por resultados aplicada à Gestão Pública pela UFMT – Universidade Federal de Mato Grosso (2023) e Especialista em Contabilidade Pública e Responsabilidade Fiscal - UNINTER - Centro Universitário Internacional (2020). Graduação em Ciências Contábeis pela conceituada Universidade do Estado do Mato Grosso – UNEMAT (2017). Foco de pesquisa nas áreas de administração e contabilidade.

DAYANNE MARCIANE GONÇALVES SZCZEPANIK

Possui graduação em Direito e Administração. Mestre em Gestão Sociambiental (PPGAdm/UEL) e Doutorado em Gestão Estratégica (PUC/PR). Atuou como Mentora da Incubadora Sprint da UTFPR (2023/2024). Atualmente é Gestora do NIT Novatec da Unicentro/PR, trabalhando na incubadora INTEG. É professora Formadora no curso de Especialização Lato Sensu de Gestão de Ambientes Promotores de Inovação (GAPI), pela Unicentro. Advoga na área de registro de patentes e propriedade intelectual.

FRANCISCO SILVESTRE BRILHANTE BEZERRA

Graduado pela Universidade Estadual de Ponta Grossa em Ciências Biológicas- Licenciatura no ano de 2024.

GREGORY MENDES QUINTAS

Formação: Técnico em Segurança do Trabalho e Graduação em Comércio Exterior/ Unip Exerço função, no grupo MSC na parte dos bookings (termos de embarque) para a agência americana.

JOÃO PINHEIRO DE BARROS NETO

Pós-Doutorado, Doutorado em Ciências Sociais e Mestrado em Administração Organização e Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). É Bacharel em Administração pela FASP e Especialista em Administração pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (EAESP/FGV-SP). Professor da PUC-SP, nos cursos de Graduação em Administração na área de Gestão de Pessoas e de Extensão em Liderança. Ganhador do Prêmio Belmiro Siqueira de Administração em 2022, outorgado pelo Conselho Federal de Administração – CFA e agraciado com o título de Comendador pela Associação Brasileira de Liderança - ABL. Professor Conselheiro do Time PUC SP Enactus. Trabalha com pesquisas e projetos em Empreendedorismo, Empreendedorismo Social, Desenvolvimento de Competências, Responsabilidade Social.

JOSÉ CARLOS SANTOS SANTANA

Graduação 1: Gestão Portuária na Fatec Rubens Lara. Graduação 2: Comércio Exterior/Unip — Universidade Paulista. Exerço Função na área da saúde.

JUSCELIANY RODRIGUES LEONEL CORREA

Doutora em Ciências Contábeis, pela Fucape Business School. Mestra em Ciências Contábeis, pela Fucape Business School. Formada em Ciências Contábeis, pela FIPAR - Faculdades Integradas de Paranaíba, 2003, com registro no CRC N MS009016/O4.Pós Graduação em: Gerência Contábil a Administrativa com ênfase em Recursos Humanos e Marketing, em 2004, pela FIPAR - Faculdades Integradas de Paranaíba. Pós Graduação em Auditoria e Legislação Tributária: Consultoria e Planejamento, em 2006, pela FIPAR - Faculdades Integradas de Paranaíba.Pós Graduação em Sulcroalcoleiro e Biodiesel, iniciação em nov/2006 à abril/2007(incompleta), pela Fatet. Pós Graduação em Controladoria e Finanças Empresariais, 2010 pela UNINOVA.Atuo na área de Contabilidade desde 1999.Desde 2007 atuo como Diretora Gerencial/ Contábil na Empresa Contábil

AUTORES

- HBB Gestão de Contabilidade em Nova Mutum. Professora de Graduação em Ciências Contábeis, desde 2006, já atuei pelas faculdades: FIPAR - Faculdade Integrada de ParanaíbaMS#894; UNINOVA - Uniao do Ensino Superior de Nova Mutum e Coordenadora do Curso de Ciências Contábeis pela UNINOVA em 2013. Desde de 2014 atuo como professora pela UNEMAT Universidade do Estado do Mato Grosso.Atuo como professora em Pós Graduação.

LETTÍCIA PINHEIRO DE OLIVEIRA BARROS

Bacharel em Secretariado Executivo pela Faculdades Metropolitanas Unidas de São Paulo (FMU) e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP).

LEONARDO PAES XAVIER

Técnico em Transações Imobiliárias pela UFRGS. Graduação em Processamento de Dados pela UCPEL e em Direito pela URCAMP. Especialização em Administração de Marketing pela UCPEL; em Direito Púbico: Constitucional, Administrativo e Tributário pela Estácio; em Direito Civil e Processual Civil pela Estácio; em Direito do Consumidor pela Verbo Jurídico; em Direito Imobiliário pela Unicesumar; em Direito Penal e Processo Penal pela Anhanguera/Uniderp; em Direito Constitucional Aplicado pela Legale; em Direito Empresarial pela Legale; em Direito de Família e Sucessões pela EBRADI/UMA; em Psicologia Positiva: Ciência do Bem-Estar e Autorrealização pela Faculdade de Minas; em Inteligência Emocional pela Uniube e em Ciências Policiais pelo IFES. Mestre em Administração pela Must University/Unama.

LIDIANE PERES

Possui graduação em Direito pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2019). Especialização em Gestão Pública/UEPG (2022). Especialização em Gestão de Ambientes Promotores de Inovação (GAPI) pela UNICENTRO (2024). Foi Residente Técnica pelo Sistema de Parques Tecnológicos do Estado do Paraná (SEPARTEC) com atuação na Agência de Inovação e Propriedade Intelectual (AGIPI) da UEPG, especificamente no Escritório de Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia (EPITEC). Atualmente é Gestora de Projetos de Inovação no Programa Inova Fiocruz da Fundação Oswaldo Cruz.

RODRIGO GUIMARÃES MOTTA

Doutor em Administração pela PUC-SP

THIAGO LEAN MOREIRA MARTINS

Desde 2018 exercendo a profissão nas áreas de contabilidade voltados a gestão de recursos humanos, como Analista de Recursos Humanos e Ambientais. Analista de Recursos Humanos e ambiental da empresa J.Y Transportes e Serviços Gerais LTDA. em Nova Mutum – MT e Três Lagoas – MS. Especialização em Consultoria e Certificação Ambiental, Auditoria e Certificação FSCº, Consultoria e Licenciamento Ambiental, MBA em ESG e Inovação e MBA Executivo em Gestão Ambiental e Manejo Florestal pelas instituições de ensino a faculdade Iguaçu e Imaflora - Instituto de Manejo e Certificação Florestal e Agrícola. Foco de pesquisa nas áreas de ESG e Inovação com ênfase em reflorestamento com manejo florestal e auditoria de certificação FSCº linchando a sustentabilidade e proteção ao trabalho humanizado sobre as margens de trabalhos análogo a escravidão, trazendo valiosas contribuições para o avanço da profissão e no cenário atual.

YVA PAES DE BARROS

Exerce a profissão nas áreas de educação desde 1980; na área contabilidade desde 1993; e na consultoria e perícia como DPO Financeira e Recursos Humanos desde 2003. Docente na UNEMAT em Nova Mutum – MT; Consultoria e Perícia em Cuiabá e Nova Mutum-MT. Especialização em Consultoria e Perícia. Mestrado em Controladoria e Contabilidade. discente na USP e docente na

AUTORES

UNEMAT. foco de pesquisa nas áreas: empresarial, financeira, recursos humanos e departamento pessoal, consultoria e perícia.

www.poisson.com.br
contato@poisson.com.br

@editorapoisson

https://www.facebook.com/editorapoisson